INTERNATIONAL BESTSELLER

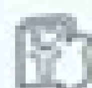
KEN WATANABE

PROBLEM SOLVING



NGƯỜI THÔNG MINH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ NHƯ THẾ NÀO?

A SIMPLE BOOK FOR SMART PEOPLE



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Người thông minh giải quyết vấn đề như thế nào?
Original title:
Problem Solving 101: A Simple Book for Smart People
by Ken Watanabe

Lời nói đầu

Chúng ta luôn phải đưa ra những quyết định trong đời. Dù bạn là sinh viên hay là phụ huynh học sinh, là doanh nhân, hay có là tổng thống Mỹ đi nữa thì ngày ngày bạn vẫn phải đối mặt với nhiều vấn đề cần được giải quyết. Những vấn đề ấy có thể rất khác nhau: Có thể bạn phải vượt qua kỳ thi môn toán, phải quyết định xem nên sống ở đâu, hoặc đang phải tìm cách cải thiện tình hình hoạt động của công ty… Cũng có khi vấn đề của bạn chỉ là bạn muốn giảm đi vài cân hay đơn giản hơn chỉ là làm sao để chơi golf giỏi hơn.

Dù vấn đề của bạn lớn hay nhỏ, chúng ta đều phải đặt ra những mục tiêu cho chính mình, dám đối mặt với thử thách và nỗ lực vượt qua.

Tôi viết cuốn sách này với mong muốn mang lại cho mọi người một phương pháp đơn giản để đương đầu với những vấn đề rắc rối trong cuộc sống. Nhưng tôi sẽ không đưa ra một tập hợp những kỹ năng. Giải quyết vấn đề không chỉ cần các kỹ năng, mà còn cần hơn là một hệ thống tư duy giúp con người phát huy tối đa khả năng của mình và tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn. Những người muốn giải quyết vấn đề thực sự ít khi chấp nhận những điều kiện hiện có mà luôn chủ động tìm cách cải thiện môi trường xung quanh mình. Hãy tưởng tượng thế giới sẽ thay đổi ra sao nếu những nhà lãnh đạo như Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr., Eleanor Roosevelt, John F. Kennedy và Steve Jobs thiếu đi những tác phong ấy.

Tôi hy vọng cuốn sách này sẽ truyền động lực cho trẻ em và cả người lớn để chúng ta phát triển lối tư duy chủ động, trước tiên là bằng cách vượt qua những khó khăn trong cuộc sống bản thân. Sau khi đã học được cách giải quyết những vấn đề cá nhân, bạn sẽ thấy rằng mình hoàn toàn có thể vươn tới những mơ ước và thành tựu lớn lao.

Tại sao tôi viết cuốn sách này?

Trước khi bắt tay vào viết cuốn sách này, tôi là cố vấn của tập đoàn tư vấn quản lý toàn cầu McKinsey & Company. Suốt sáu năm liền, tôi làm việc với nhiều công ty lớn trên thế giới nhằm giúp họ giải quyết những khó khăn trong kinh doanh bằng một bộ công cụ đơn giản nhưng hết sức hiệu quả.

Đó là những công cụ mà ai cũng có thể sử dụng. Những công cụ này không đòi hỏi phải có phần mềm máy tính phức tạp hay tập hợp những chuyên gia phân tích hàng đầu mà chỉ là cách tiếp cận giúp tư duy của một cá nhân trở nên thoáng hơn và có trật tự hơn đối với vấn đề, để từ đó tìm ra một giải pháp khả thi thật rõ ràng.

Năm 2007, thủ tướng Nhật chọn ngành giáo dục làm ưu tiên hàng đầu của quốc gia. Khi cả nước hướng sự tập trung vào hệ thống giáo dục, tôi bị thôi thúc làm bổn phận của mình. Mặc dù những chủ doanh nghiệp, các nhà sư phạm và nhiều chính trị gia từ lâu đã thường nói đến sự thay đổi từ “phương pháp giáo dục chú trọng vào trí nhớ” sang “phương pháp giáo dục chú trọng vào giải quyết vấn đề” nhưng chưa ai tìm ra một giải pháp vững chắc và hiệu quả để hiện thực hóa điều này.

Thế nên tôi quyết định rời khỏi McKinsey để viết cuốn sách này và giảng dạy trực tiếp cho các em học sinh. Mục tiêu của tôi là dạy cho trẻ em Nhật cách suy nghĩ giải quyết vấn đề, đóng vai trò chủ động trong công cuộc giáo dục dành cho chính các em và cải thiện cuộc sống của chính các em. Tôi cố gắng đúc kết những công cụ đã được sử dụng ở McKinsey thành một phương pháp tư duy khá thú vị và dễ tiếp cận để các em thấy rằng cách áp dụng những kỹ năng giải quyết vấn đề vào thực tiễn sẽ đưa các em tới những thành công. Mặc dù tôi không khẳng định mình là một chuyên gia giáo dục nhưng tôi hy vọng ít nhất cuốn sách này cũng mang lại được cho các em một điểm khởi đầu lý thú. Điểm khởi đầu này sẽ chuyển những tranh cãi xung quanh việc chúng ta có nên đưa các kỹ năng giải quyết vấn đề vào giáo dục hay không thành việc làm thế nào để thực hiện được điều đó.

Thế rồi một điều kinh ngạc đã xảy ra: cuốn sách như một quả bom bùng nổ mạnh mẽ trong nhiều giới độc giả - không chỉ là những độc giả nhỏ tuổi như ban đầu tôi dự đoán. Nó bắt đầu bùng cháy trong phân khúc doanh nhân và trở thành cuốn sách bán chạy nhất về đề tài kinh doanh tại Nhật Bản trong năm 2007. Sau đó cuốn sách được độc giả trong giới giáo dục ráo riết kiếm tìm. Và còn rất nhiều những độc giả khác cũng săn lùng và coi cuốn sách này như một

cuốn cẩm nang cho riêng mình. Hóa ra có rất nhiều độc giả ở tuổi trưởng thành của Nhật Bản, từ những bậc phụ huynh học sinh, những giáo viên cho đến những nhà lãnh đạo quản lý cấp cao của nhiều tập đoàn lớn đều đang khao khát tìm kiếm một phương pháp hướng dẫn những kỹ năng giải quyết vấn đề đơn giản và hiệu quả.

Lúc này tôi bắt đầu tập trung vào việc giúp trẻ em áp dụng các phương pháp giải quyết vấn đề vào thực tiễn. Tôi nghĩ chúng ta cần nhấn mạnh vào những kinh nghiệm mà bọn trẻ thu nhận được từ khi trong đầu chúng xuất hiện một ý tưởng, rồi bắt tay vào khởi đầu ý tưởng đó và cuối cùng là rút ra bài học từ cả thành công và thất bại. Vì vậy, tôi tạo cơ hội cho các em học hỏi từ những bài học tình huống thực tế trong cuộc sống nhiều hơn thay vì chỉ học những bài học trên lớp.

Khi tiến hành công việc dạy dỗ bọn trẻ, tôí không mở đầu bằng cách dạy những kỹ năng trong cuốn Người thông minh giải quyết vấn đề như thế nào? trên lớp. Thay vào đó, tôi để cho chúng được học theo cách như Warren Buffett đã từng học. Buffett đã học được kinh nghiệm kinh doanh đầu tiên của mình khi ông chỉ mới sáu tuổi, bằng cách mua những chai Coca từ cửa hàng của ông nội và bán lại kiếm lời. Các học trò của tôi bắt đầu kinh doanh đồ ăn và nước uống trên một chiếc

Volswagen đời 1965 mà tôi đã dành công sức sửa lại làm cửa hàng lưu động cho bọn trẻ. Bọn trẻ tự quyết định sẽ bán những đồ ăn và nước uống gì, bán ở địa điểm nào và làm thế nào để vượt quá được những nhóm bán hàng khác chỉ bằng chính những sản phẩm tự tay mình nấu nướng và chế biến. Bọn trẻ không những đã học được những kỹ năng giải quyết vấn đề mà còn lĩnh hội được cả những kỹ năng lãnh đạo, cộng tác, tính sáng tạo, sự kiên trì, khả năng thu hút khách hàng và liên tục đổi mới để biến mục tiêu thành hiện thực. Chỉ sau trải nghiệm đó, tôi mới hỗ trợ bằng cách đưa ra những câu hỏi quan trọng để trao cho các em những kỹ năng giải quyết vấn đề mà chúng sẽ thấy vô cùng bổ ích trong những dự án tương lai.

Rõ ràng là giá trị của lối tư duy tập trung vào giải quyết vấn đề đã được mở rộng, vượt xa khỏi phạm vi lớp học để đi vào mọi mặt của đời sống. Nó giúp ta kiểm soát những khó khăn thử thách và cũng giúp ta tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn.

Trân trọng,

Ken Watanabe(*)

NOTES

(*)*Ken Watanabe lớn lên ở Nhật và theo học tại trường Đại học Yale và trường Kinh tế Harvard ở Mỹ. Ông từng là cố vấn quản lý ở tập đoàn McKinsey & Company trong sáu năm. Hiện nay ông đang là người sáng lập và giám đốc điều hành Công ty Giáo dục, Giải trí và Truyền thông Delta Studio của mình. Hiện ông đang sống tại Tokyo.*

BÀI HỌC SỐ 1: BÀI HỌC CĂN BẢN ĐỂ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

KHÔNG BAO GIỜ LÀ QUÁ MUỘN ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI BIẾT CÁCH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Đây là một cuốn sách hướng dẫn cách giải quyết vấn đề. Sẽ có nhiều thử thách khá lắt léo – lắt léo đến mức có lẽ hầu hết mọi người phải giơ tay đầu hàng. Nhưng những Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề không giống như hầu hết mọi người – mặc dù hầu hết mọi người nên học cách làm được như họ.

Như bạn thấy, những Người-Biết-Cách-Giải- Quyết-Vấn-Đề có thể ở nhiều độ tuổi khác nhau, hình vóc cơ thể cũng khác nhau. Có thể bạn tưởng rằng họ có tài năng đặc biệt hay ít ra có vận may kha khá, nhưng thật sự họ cũng chỉ là những người như bạn nhưng lại hơn bạn ở chỗ họ đã học được cách tư duy, cách ra quyết định và hành động của riêng mình, từ đó định hình cho mình một cuộc sống năng động. Những con người ấy đã tự đúc kết và tìm tòi được những công cụ giải quyết vấn đề rất có ích trong cuộc sống.

Nếu bạn làm theo các bài học rất đơn giản trong những trang sách này, bạn cũng có thể trở thành một Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn- Đề. Bạn đừng cho rằng cuộc sống của bạn đang vượt ngoài tầm kiểm soát, mà hãy nhận lấy trách nhiệm về mình và từ đó, từng bước thay đổi thế giới xung quanh. Đừng để bản thân bị những khó khăn thử thách hàng ngày đánh gục mà hãy học cách trải nghiệm và vượt qua những khó khăn thử thách đó.

Sau khi đọc xong cuốn sách này bạn sẽ thấy mình thật sự tiến bộ hơn rất nhiều. Những mơ ước và mục tiêu dường như luôn nằm trong tầm tay bạn. Bạn sẽ thành công trong bất kỳ lĩnh vực nào mà bạn có đủ đam mê và óc tưởng tượng để kiên trì theo đuổi.

Ước mơ hay mục tiêu của bạn có thể chỉ đơn giản là trở thành một vũ công giỏi hơn hay biết cách làm bánh ngọt kiểu Pháp. Cũng có thể là một mục tiêu lớn hơn như điều hành chính phủ hoặc giải quyết thảm họa nóng lên toàn cầu. Dù đó là gì thì bạn cũng sẽ học được cách giải quyết.

Giải quyết vấn đề là một năng lực không chỉ giới hạn ở một số ít người may mắn. Thật ra đó là một kỹ năng và một thói quen mà chúng ta hoàn toàn có thể học được. Cuốn sách này sẽ giới thiệu cho bạn cách tiếp cận để giải quyết vấn đề cơ bản thông qua ba tình huống thực tiễn:

Những Người Thích Nấm – một ban nhạc mới ra đời đang cố gắng ổn định số lượng khán giả hâm mộ.

John Bạch Tuộc - một thanh niên sáng dạ nuôi hoài bão trở thành họa sĩ đồ họa vi tính đang cần mua chiếc máy tính đầu tiên.

Kiwi - một cầu thủ bóng đá đầy đam mê đang tìm trung tâm huấn luyện tốt nhất ở Brazil.

Cuốn sách cũng cung cấp cho bạn đầy đủ những kỹ năng giải quyết vấn đề đã được chứng minh trong thực tiễn, đây cũng chính là những kỹ năng mà nhiều công ty và tập thể, cá nhân trên toàn thế giới vận dụng thành công để giải quyết vấn đề. Nhưng trước khi bắt đầu học cách tiếp cận giải quyết vấn đề, cho phép tôi giới thiệu với bạn những Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề cùng những người bạn của họ.

NHỮNG NGƯỜI-BIẾT-CÁCH-GIẢI-QUYẾT-VẤN-ĐỀ VÀ NHỮNG NGƯỜI BẠN

Đến lúc này, có lẽ bạn còn chưa biết chính xác điều gì khiến người ta trở thành Người-Biết-Cách- Giải-Quyết-Vấn-Đề. Trước tiên, hãy nói về những người không biết cách giải quyết vấn đề. Nhiều quan điểm thông thường có thể gây trở ngại cho việc giải quyết vấn đề hiệu quả. Mặc dù những nhân vật sau đây có thể là bức tranh biếm họa của một số người có thật ngoài đời,

tôi vẫn chắc rằng bạn sẽ thấy có gì đó rất quen thuộc ở những nhân vật không biết cách giải quyết vấn đề đó. Chắc rằng bạn sẽ gặp những người như thế trong trường học hay trong công sở. Có thể đó là bạn bè hay người thân của bạn. Một số nhân vật thậm chí có thể khiến bạn liên hệ tới chính bản thân mình!

Ví dụ như cô Thở Dài.

Cô Thở Dài tiêu biểu cho loại người luôn bỏ cuộc ngay khi phải đối mặt với thử thách, cho dù thử thách đó chẳng hề to tát gì. Đứng trước khó khăn, cô chỉ thở dài và nói: "Tôi không bao giờ làm được việc đó". Điều đó có nghĩa là kể cả khi cố thử làm việc đó thì cô vẫn không thể nào thành công. Đôi lúc cô cũng có những ý tưởng tuyệt vời hay nhận biết được một số vấn đề vẫn có khả năng giải quyết. Nhưng lúc nào cô cũng sợ vấp ngã và bị mọi người cười nhạo. Thế nên thay vì nói ra hay hành động, cô chỉ ngồi thừ người mà thất vọng về bản thân.

Cô Thở Dài không kiểm soát được cuộc sống của chính mình. Cô thấy như không ai hiểu mình và đổ lỗi cho mọi người chung quanh khi rắc rối xảy ra. Cô luôn lặp đi lặp lại những câu thế này:

"Tôi không bao giờ làm được điều đó. Tôi không giỏi trong lĩnh vực đó."

"Tôi sẽ không thử đâu. Nếu tôi thất bại thì sao? Người ta sẽ cười tôi cho mà xem."

"Tại cha mẹ tôi. Tại cái xã hội này. Tại cả bạn nữa!"

"Chẳng ai chịu hiểu tôi. Chẳng ai quan tâm đến tôi. Người ta luôn xa lánh tôi."

Thế nhưng chàng Chỉ Trích thì hoàn toàn ngược lại, không bao giờ chàng ngại lên tiếng. Chàng là một người chỉ trích chuyên nghiệp. Dù kế hoạch thế nào chăng nữa, chàng cũng luôn sẵn sàng chỉ ra các thiếu sót và bác bỏ ý tưởng của người khác. Nếu ai đó thử làm việc gì và thất bại, chàng sẽ là người đầu tiên lên tiếng: "Tôi đã bảo mà!". Chàng rất hào hứng chê trách người khác mỗi khi có sai sót xảy ra.

Chàng có thể nói rất nhiều về sai sót của mọi người nhưng dường như chẳng mấy khi đề cập đến sai lầm của bản thân. Bạn biết đấy, đứng bên ngoài mà chỉ trích thường rất dễ, nhưng bắt tay vào làm thì thật sự không đơn giản chút nào. Ngay cả khi biết cách làm mọi việc đi nữa mà bạn không chịu xắn tay vào làm thì cũng chẳng ích gì. Chàng Chỉ Trích không nhận ra rằng người ta không hề hài lòng trước những lời chỉ trích của chàng vì họ mới chính là những người thực sự bỏ công sức để cố gắng hoàn thành công việc. Có thể chàng quá sợ trách nhiệm và không dám đối diện với sự thật là chính chàng đã làm sai.

Có thể bạn sẽ nghe chàng Chỉ Trích hay nói những câu thế này:

"Xem nào, chắc chắn việc đó sẽ không thành công. Sao mà ngớ ngẩn thế chứ!"

"Tôi đã nói là mọi việc sẽ rối tinh lên mà. Tất cả là tại cậu."

"Này, tôi đã nói cho cậu biết là nên làm gì. Vậy mà tại sao cậu vẫn không làm được?"

Chàng Chỉ Trích có thể khiến bạn xuống tinh thần, còn cô Mơ Mộng thì đầu óc lúc nào cũng như ở trên mây. Cô thích đưa ra những ý tưởng mới. Nhưng mọi việc chẳng tiến triển được tới đâu. Cô chẳng bao giờ thèm suy nghĩ xem làm thế nào để biến những ý tưởng đó thành kế hoạch thực sự và chắc chắn chẳng bao giờ muốn làm xong việc gì. Cô hài lòng với việc chỉ suy nghĩ về những mơ ước vĩ đại của mình. Dù sao thì trong đầu cô, chúng lúc nào cũng tốt hơn so với trong thực tế.

Cô Mơ Mộng có những mơ ước rất táo bạo – những ước mơ dường như chẳng bao giờ có thể trở thành hiện thực:

"Mình muốn viết một cuốn tiểu thuyết!"

"Nếu mình mở một doanh nghiệp thì sẽ thành công lắm nhỉ?"

"Mình muốn khi lớn lên sẽ trở thành bác sĩ."

"Mình là con người của ý tưởng. Đừng làm mình rối với những chi tiết vụn vặt."

Nếu gặp chàng Xông Xáo lần đầu, bạn sẽ thấy chàng rất giống một người giải quyết được vấn đề. Chắc chắn chàng không phải là loại người lo ngại trước những khó khăn và không hề có những ý nghĩ tiêu cực. Khi có sai sót xảy ra, chàng nhanh chóng bắt tay vào hành động. Chàng luôn nhìn nhận sự việc bằng thái độ "Tôi không thể thay đổi quá khứ. Nhưng ngay lúc này đây tôi có thể làm được một việc gì đó". Rõ ràng là chàng Xông Xáo rất ngoan cường và năng động.

Tuy nhiên, nếu chàng biết dừng lại và suy nghĩ một chút trước khi hộc tốc lao vào làm, chàng sẽ đạt được nhiều thành công hơn. Chàng có xu hướng đổ lỗi mọi thất bại đơn giản là vì thiếu nỗ lực – chàng tin rằng mọi vấn đề đều có thể giải quyết bằng cách cố gắng hơn nữa. Một

khi đã ra quyết định, chàng không muốn có bất cứ sự thay đổi nào. Chàng không thích tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, cũng không có thói quen cân nhắc những phương án thay thế. Đơn giản là chàng không nhận ra rằng dừng lại để suy nghĩ cũng quan trọng không kém việc bắt tay ngay vào hành động.

Chàng Xông Xáo thường có những câu như:

"Tôi không bao giờ bỏ cuộc. Tôi sẽ vượt qua khó khăn này!"

"Mình phải cố gắng hơn nữa! Không được nản chí!"

"Tôi biết việc này sẽ thành công nếu tôi nỗ lực thêm chút nữa."

"Tại sao phải nghĩ trước khi làm? Chỉ phí thời gian thôi. Vấn đề là phải hành động ngay!"

Bạn có thuộc một trong những tuýp người này không? Bạn có bao giờ thở dài và bỏ cuộc? Bạn có nghĩ rằng chỉ trích mọi người dễ dàng hơn nhiều so với bắt tay vào làm? Bạn có thích mơ mộng nhưng ghét lập kế hoạch không? Bạn có lao vào giải quyết vấn đề ngay lập tức nhưng lại không dừng lại để suy nghĩ thêm khi chưa đạt được kết quả gì? Nếu trả lời "Không" cho những câu hỏi trên thì bạn chính là một Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề rồi đấy!

Những Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề thật sự có tài trong việc đặt ra mục tiêu và hành động để đạt được mục tiêu đó. Họ vượt qua khó khăn một cách dễ dàng. Cũng như chàng Xông Xáo, họ không ngần ngại trước những thử thách. Nhưng không như chàng Xông Xáo, họ luôn suy nghĩ về căn nguyên vấn đề, vạch ra một kế hoạch hiệu quả trước và trong khi hành động, và sẵn sàng làm lại kế hoạch khi xuất hiện những thử thách mới. Bằng cách cân bằng giữa suy nghĩ và hành động, họ có thể đạt được những thành quả đáng ngưỡng mộ. Những Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề rất say mê học hỏi từ những thành công cũng như thất bại của mình.

Bộ đồ nghề Bí Quyết của Người-Biết-Cách- Giải-Quyết-Vấn-Đề là xác định nguyên nhân căn bản của vấn đề và đặt ra những mục tiêu cụ thể. Họ luôn nhìn nhận mọi việc bằng một thái độ tích cực và tập trung vào những điều có thể làm được thay vì chỉ nghĩ đến những gì đã xảy ra. Sau đó, họ đưa ra những kế hoạch hành động cụ thể để giải quyết vấn đề và bắt tay vào thực hiện ngay. Trong quá trình hành động, họ luôn theo dõi và giám sát chặt chẽ tiến độ công việc của mình.

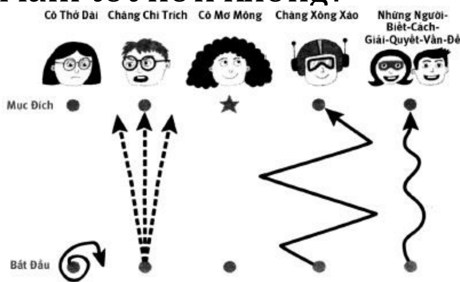
Bạn thường nghe một Người-Biết-Cách-Giải- Quyết-Vấn-Đề nói thế này:

"Được rồi, mình sẽ đạt được điều này trong vòng ba tháng nữa."

"Đây là một trở ngại, nhưng thay vì lo sợ nó, mình sẽ tìm ra cách khắc phục nó."

"Nguyên nhân thật sự của việc này là gì nhỉ?"

"Để giải quyết việc này, mình phải làm x, y và z. Phải thử ngay mới được." • "Vậy phải có những yếu tố nào thì việc này mới thành công đây? Có gì sai sót nhỉ? Có cách nào để lần sau mình làm tốt hơn không?"



Biểu đồ dưới đây sẽ so sánh năm tính cách chúng ta vừa thấy ở trên và nêu bật được điểm khác biệt giữa những tính cách ấy:

Trong biểu đồ, cả năm nhân vật đều có một vấn đề cần giải quyết.

Cô Thở Dài chỉ quanh quẩn ở điểm xuất phát. Dĩ nhiên, cô chẳng tiến được bước nào.

Chàng Chỉ Trích tự tin rằng mình biết cách giải quyết vấn đề và nhanh chóng chỉ cho mọi người thấy họ đã làm sai chỗ nào. Nhưng chàng không làm gì cả và những điều chàng chỉ trích cũng chẳng giúp ai giải quyết được vấn đề. Đường gạch nối từ điểm khởi đầu của chàng chính là những kế hoạch của mọi người bị chàng bác bỏ.

Cô Mơ Mộng cũng không đạt được mục tiêu. Cô chỉ chiêm ngưỡng thành quả đạt được như một vì sao rực rỡ lung linh tuyệt đẹp. Cô ngồi yên ở điểm xuất phát, mơ đến những giải pháp vĩ đại và tuyệt hảo để giải quyết vấn đề, nhưng không bao giờ cố gắng biến chúng thành hiện thực.

Không giống như ba người trước, ít ra chàng Xông Xáo cũng đạt được mục tiêu. Chàng không bao giờ bỏ cuộc và luôn cố gắng hết sức mình. Tuy vậy, chắc gì chàng đã chạy đúng hướng. Khi phát hiện ra mình đã lạc đường, chàng quay đầu và lại cố hết sức để rồi bắt đầu lao vào một hướng đi sai khác. Chàng không bao giờ dừng lại để xác định nguyên nhân của vấn đề hay nghĩ ra một kế hoạch khác hiệu quả hơn. Thật đáng buồn, vì chắc chắn chàng có thừa nghị lực để đạt mục tiêu.

Những Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề đạt đến đích nhanh hơn và trực tiếp hơn tất cả mọi người. Họ vừa có đầy đủ quyết tâm cũng như tốc độ hành động của chàng Xông Xáo, vừa có khả năng tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề cần giải quyết trước khi đưa ra một kế hoạch khả thi và bắt tay vào việc. Trong khi tiến dần đến mục tiêu, họ không ngừng theo dõi tiến trình hành động của bản thân để đảm bảo mình đang đi đúng hướng. Trong khi những người khác chẳng đi đến đâu hay chỉ lao vào những con đường chẳng đem lại kết quả như mong đợi, những Người-Biết-Cách-Giải- Quyết-Vấn-Đề đã đạt đến mục tiêu thứ nhất và hướng đến mục tiêu tiếp theo.

Giải quyết vấn đề không phải là tài năng mà người này có, người khác không có mà nó chính là một thói quen. Nếu biết cách phát triển đúng những kỹ năng và có một thái độ đúng đắn thì bất kỳ ai cũng có thể trở thành Người-Biết-Cách-Giải- Quyết-Vấn-Đề.

NGƯỜI-BIẾT-CÁCH-GIẢI-QUYẾT-VẤN-ĐỀ TIẾN VỀ PHÍA TRƯỚC VỚI TỐC ĐỘ CHÓNG MẶT

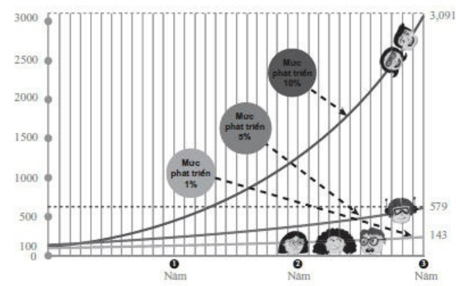
Những Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề không chỉ đạt được mục tiêu nhanh hơn mà họ còn tiến về phía trước nhanh hơn. Họ luôn quan sát kết quả ảnh hưởng từ các hành động của mình và cố gắng học hỏi sau những thành công cũng như thất bại.

Nếu không hành động, bạn sẽ không bao giờ có được phản hồi từ những nỗ lực của bản thân, mà nếu thiếu đi những phản hồi đó, bạn sẽ không bao giờ trở thành một Người-Biết-Cách-Giải-Quyết- Vấn-Đề. Ý tưởng vĩ đại trong đầu bạn sẽ mãi mãi chỉ là một ý tưởng. Chỉ khi hành động, mỗi một kết quả mới trở thành một cơ hội phản ánh thực chất vấn đề và giúp bạn rút ra nhiều bài học hữu ích. Cho dù những kinh nghiệm mà bạn thu nhận được có vẻ chẳng to tát gì nhưng tất cả những điều nhỏ bé ấy cộng lại cũng tạo ra một sự khác biệt lớn trong quá trình lâu dài.

Hãy xem xét tình huống sau: Alex, Bianca và Cliff đều bán trái cây, mỗi người bán được 100 quả dưa hấu một tháng. Kết quả buôn bán của Alex tăng trưởng với tốc độ 1% mỗi tháng, trong khi Bianca tăng 5% và Cliff tăng 10%. Doanh số bán dưa hấu của họ sẽ khác biệt như thế nào sau 3 năm?

Sau 3 năm, Alex sẽ bán được 143 quả dưa hấu mỗi tháng. Tuy nhiên, Bianca bán được đến 579 quả còn Cliff sẽ đạt đến con số 3.091 quả mỗi tháng. Trong khi Bianca bán được nhiều dưa hấu hơn Alex đến 5 lần thì Cliff bán được nhiều hơn Alex những hai mươi hai lần. Hẳn là cậu sẽ cần một cửa hàng trái cây to hơn để có thể chứa hết số dưa đó. Hãy tưởng tượng sự khác biệt đó sẽ lớn như thế nào nếu ta so sánh doanh số của họ trong một khoảng thời gian dài hơn là 10 hay 30 năm!

Ở biểu đồ bên dưới, kết quả kinh doanh của Cliff vượt xa những bạn hàng khác. Chỉ có 10% khác biệt về tốc độ tăng trưởng tưởng như nhỏ bé ấy nhưng thật sự lại rất có ý nghĩa trong thời gian dài.



Khi trải qua tất cả những thành công cũng như thất bại, bạn sẽ thấy kỹ năng giải quyết vấn

đề của mình phát triển đến mức bạn không chỉ giải quyết được vấn đề của riêng mình mà trên thực tế còn cải thiện môi trường quanh bạn. Khởi đầu bạn có thể dẫn dắt đội chơi thể thao hay dẫn đầu về học tập ở trường hoặc hướng cộng đồng của mình làm những việc lớn lao hơn. Thậm chí bạn có thể tạo ra một doanh nghiệp lớn hay giải quyết những vấn đề khó khăn nhất trên thế giới.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ LÀ GÌ?

Giải quyết vấn đề là một quá trình có thể chia nhỏ làm bốn bước: (1) hiểu rõ tình huống; (2) xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề; (3) thiết lập kế hoạch hành động hiệu quả; và (4) triển khai thực hiện kế hoạch cho đến khi vấn đề được giải quyết, đồng thời đưa ra những điều chỉnh nếu cần.

Những bước này có liên quan chặt chẽ với nhau. Trước khi giải quyết chuyện gì, trước tiên bạn phải nhận ra đó là một vấn đề. Khi đó, chỉ xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề vẫn là chưa đủ. Bạn phải suy nghĩ thấu đáo làm thế nào mới có thể giải quyết được vấn đề, rồi thực sự tiến hành những bước cần thiết để khắc phục nó. Giải quyết vấn đề là một công việc kết hợp suy nghĩ và hành động. Chỉ thực hiện một trong hai việc đó sẽ không đưa bạn đến một kết quả tốt đẹp nào.

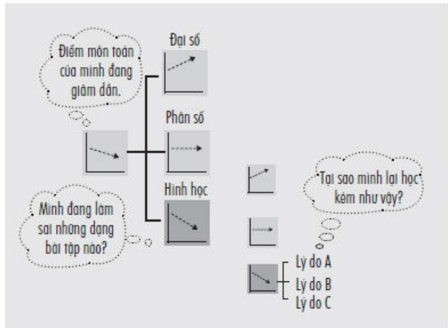


Điều này nghe qua thì rất đơn giản. Nhưng mấu chốt là ở chỗ chúng ta thường không làm những việc tưởng như đơn giản và rõ ràng ấy. Ví dụ, hãy xét một học sinh có điểm số môn toán cứ giảm dần. Cũng như mọi người, có thể cậu ta sẽ nói: “Mình phải cải thiện điểm số” rồi cứ hy vọng đạt được điều đó mà không hề làm gì để cải thiện chúng. Khả năng là điểm số môn toán của cậu ta sẽ đứng yên vì cậu chẳng hề để tâm tìm hiểu gốc rễ của vấn đề và những giải pháp cậu ta nên làm để giải quyết vấn đề đó.

Hay cũng có thể cậu nghĩ rằng: “Chắc mình phải nghỉ chơi bóng để có nhiều thời gian học hơn”. Ngay cả khi quyết tâm cao độ như thế nhưng điểm số của cậu ta vẫn sẽ không tiến bộ hơn nếu nguyên nhân gốc rễ của vấn đề không phải là thời gian cậu dành cho việc học mà là hiệu quả việc học của cậu. Tại sao lại phải bỏ phí cơ hội chơi bóng cùng các bạn, khi việc đó chẳng đem lại ích lợi gì cả?

Vậy Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề sẽ làm gì trong tình huống đó? Hãy xem một ví dụ:

Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề sẽ bắt đầu tự hỏi: “Mình đang làm sai những dạng toán nào nhỉ?”. Sau đó cậu phân loại các dạng toán thành các dạng như hình học, phân số, đại số. Bằng cách so sánh điểm số giữa các dạng toán khác nhau, cậu nhận ra rằng điểm số môn đại số thật ra đang tăng lên, trong khi điểm môn phân số đứng yên, và chỉ có điểm môn hình học là giảm xuống. Chỉ nhìn vào xu hướng trung bình của điểm số môn toán sẽ không giúp cậu nhận thấy điều đang thực sự diễn ra.



Vậy nếu hình học là nguyên nhân duy nhất khiến cho điểm môn toán đi xuống, bước tiếp theo sẽ là chia nhóm điểm số môn hình học thành các chủ đề nhỏ hơn bao gồm diện tích, góc và thể tích để xác định cụ thể hơn loại vấn đề nào đang gây khó khăn.

Từ việc chỉ nói câu “Điểm số môn toán của mình đang giảm xuống”, cậu đã có được một

nhận xét chi tiết hơn: “Điểm số môn toán của mình đang giảm xuống vì mình không học tốt ba nhóm chủ đề: diện tích hình thang, thể tích hình trụ và áp dụng định lý Pi-ta-go”. Khi đã thấu hiểu vấn đề rõ ràng hơn thì hiệu quả của kế hoạch cậu đặt ra và kết quả chung sẽ tạo ra được một khác biệt đáng kể.

Khi Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề xác định được loại vấn đề mà mình đang gặp phải thì bước tiếp theo sẽ là định hướng chính xác những việc phải làm để có kết quả tốt hơn. Cậu có nên dành nhiều thời gian hơn cho môn toán, hay cải thiện hiệu suất học tập của cậu, hay thực hiện cả hai việc đó? Để tăng thời gian học toán, cậu có thể dậy sớm hơn ba mươi phút hoặc dành ba mươi phút trước khi ngủ để tập làm những dạng bài tập đó. Cải thiện hiệu suất học tập nghĩa là thay đổi phương pháp học tập. Cậu có thể đổi sang một quyển sách dạy toán hay hơn, nhờ thầy cô và bạn bè giúp đỡ trong những vấn đề gút mắc sau giờ học, hay nói cha mẹ tìm cho mình một gia sư.

Ở mỗi người thì nguyên nhân điểm toán giảm xuống sẽ khác nhau. Do đó, tất nhiên cách tốt nhất để giải quyết vấn đề “kỹ năng toán học” cũng sẽ khác nhau đối với từng người. Đó là lý do bạn phải luôn tự hỏi “tại sao” và “như thế nào” để phát triển một kế hoạch hành động cho riêng mình.

Như bạn đã thấy, giải quyết vấn đề không hề quá phức tạp. Tất cả những gì bạn cần làm là hiểu rõ tình huống, xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, đưa ra một kế hoạch hiệu quả và thực thi kế hoạch đó. Ngay cả khi bạn phải đối mặt với một vấn đề rất lớn và phức tạp, nếu biết cách chia nó thành nhiều vấn đề nhỏ hơn và có tính khả thi hơn thì bạn sẽ giải quyết được thành công vấn đề đó.

Công cụ giải quyết vấn đề: Sơ đồ cây logic

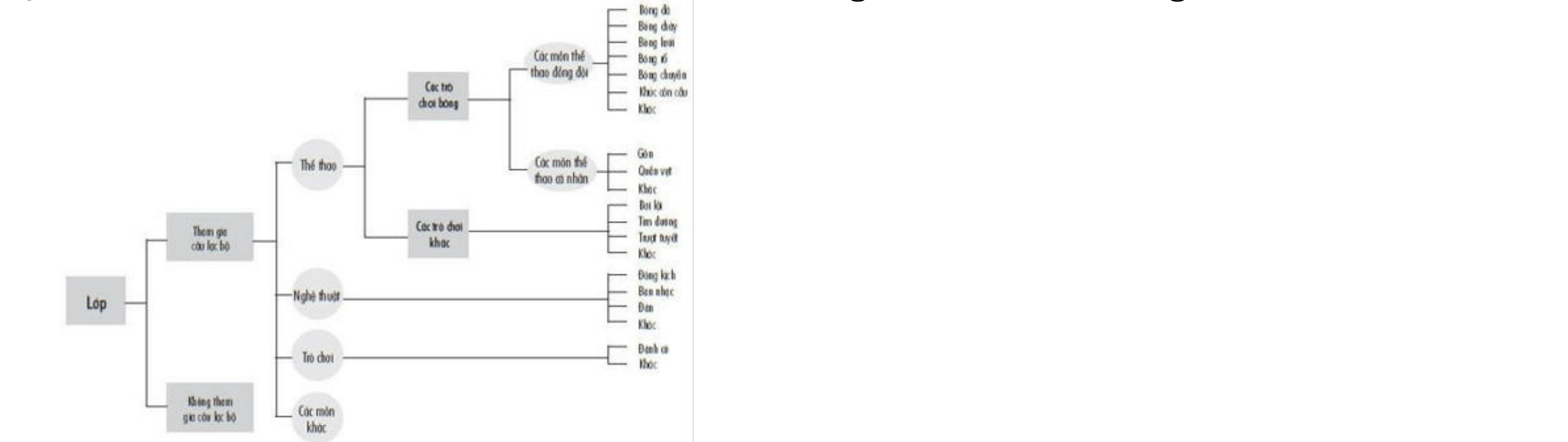
Sơ đồ cây logic là một công cụ hết sức hữu ích đối với những ai cần giải quyết vấn đề. Đó là một công cụ trực quan giúp bạn xác định những nguyên nhân có thể có của một vấn đề và tạo ra rất nhiều giải pháp cho vấn đề đó.

Chúng ta sẽ lấy một ví dụ thật đơn giản để dễ hình dung hơn. Làm thế nào để chia các học sinh lớp 4 thành nhiều nhóm? Cách đơn giản nhất là theo giới tính: nam và nữ. Cách khác là theo chiều cao: cao trên 1,2 mét và từ 1,2 mét trở xuống. Bạn cũng có thể chia theo nhóm tay thuận: thuận tay phải, thuận tay trái hay thuận cả hai tay.

Sơ đồ cây logic cho những cách chia nhỏ này sẽ có dạng sau:



Khá đơn giản phải không? Bạn có nhận ra rằng khi tạo ra các nhánh như thế thì không một học sinh nào bị bỏ sót và cũng không có nhánh nào giao với nhau không?



Bây giờ, làm thế nào để chia lớp học theo nhóm câu lạc bộ mà học sinh tham gia?

Liệu bạn có thể tạo một sơ đồ cây logic để không bỏ sót học sinh và cũng không bị trùng lặp không?

Khi tạo sơ đồ cây logic, bạn không cần đi dần từ trái qua phải mà chỉ cần liệt kê bất kỳ điều

gì bạn nghĩ ra trên giấy. Để lập cây logic, bạn hãy đặt chủ đề chính (tham gia câu lạc bộ) bên tay trái, sau đó đến những chủ đề nhỏ hơn (thể thao, nghệ thuật…) bên tay phải. Nhóm những chủ đề tương tự lại với nhau (các môn thể thao đồng đội, các môn thể thao cá nhân). Tiếp theo là tạo ra nhiều nhánh nhỏ. Bắt đầu từ bên phải, bạn hãy đặt câu hỏi cho từng nhóm: “Mình có thể đặt tên gì đại diện cho cả nhóm này?” vẽ một nhánh về bên trái và viết tên của nhóm đó. Từ nhánh bên trái của sơ đồ, đặt câu hỏi cho mỗi chủ đề lớn hơn: “Cụ thể là những gì/thế nào?” để chia thành các nhánh phụ về phía tay phải. Như sơ đồ cây trang bên, khi hoàn thành, cây sẽ to dần từ trái sang phải.

Hãy thử một ví dụ khác:

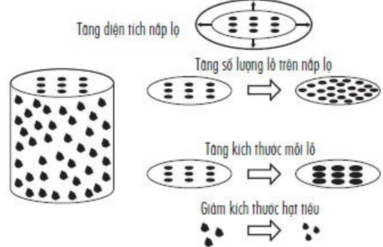
Làm thế nào để tăng số lượng hạt tiêu rơi ra từ lọ tiêu mà không cần làm mạnh tay hay lắc nhanh lọ tiêu? Dùng sơ đồ cây logic để đưa ra càng nhiều ý tưởng càng tốt (giả sử như độ ẩm không ảnh hưởng đến số lượng hạt tiêu rơi ra ngoài).



Để tạo sơ đồ cây logic này, bạn bắt đầu với vấn đề bên tay trái: “Làm thế nào để tăng lượng hạt tiêu rơi ra khỏi lọ?”. Sau đó hãy tạo ra các nhánh bằng cách đưa ra những giải pháp có thể xảy ra. Hai giải pháp có thể là: (1) tăng diện tích nắp lọ hay (2) tăng lượng hạt tiêu rơi ra khỏi nắp lọ. Để tiếp tục phân nhánh từ lựa chọn (2), có hai khả năng có thể làm tăng lượng hạt tiêu rơi ra khỏi nắp lọ là (1) tăng số lượng lỗ trên một đơn vị diện tích hay (2) tăng lượng hạt tiêu rơi ra khỏi mỗi lỗ. Cuối cùng, bạn có thể tăng số lượng hạt tiêu rơi ra khỏi mỗi lỗ bằng cách tăng kích thước lỗ hay giảm kích thước hạt tiêu. Thật ra, tăng kích thước lỗ chính là cách làm tăng doanh số của công ty sản xuất gia vị!

Trong khi bạn tạo sơ đồ cây logic, đôi lúc bạn có thể hình dung ra một bức tranh tổng thể của vấn đề. Nó giúp bạn xác định những thông số có thể thay đổi.

Bạn có thể sẽ phải mất một thời gian mới làm quen với sơ đồ cây logic, nhưng khi đã thao tác thành thục, nó sẽ giúp bạn vượt xa hơn hẳn ý tưởng ban đầu và đưa bạn đến với những giải pháp mới và đầy hiệu quả cho vấn đề đang cần giải quyết.



Sau khi học được những kiến thức cơ bản trong cách tiếp cận giải quyết vấn đề, bạn sẽ không còn lo sợ và trở nên tự tin hơn khi giải quyết mọi vấn đề trong cuộc sống, cho dù đó là chuyện điểm số, công việc hay vấn đề trong đời sống cá nhân.

Ở những bài học tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu về cách tiếp cận giải quyết vấn đề và các công cụ được những Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn- Đề khác nhau sử dụng: một ban nhạc rock mang tên Những Người Yêu Nấm muốn tăng số lượng khán giả hâm mộ, John Bạch Tuộc muốn mua một chiếc máy vi tính, coi đó như bước khởi đầu cho ước mơ trở thành một họa sĩ và đạo diễn phim ở Hollywood có thể sử dụng công nghệ máy tính để tạo hình ảnh, và Kiwi, một cầu thủ bóng đá đầy đam mê đang tìm kiếm một trung tâm huấn luyện hàng đầu ở Brazil để nâng cao kỹ năng của mình.

BÀI HỌC SỐ 2: BAN NHẠC ROCK VÀ NHỮNG NGUYÊN NHÂN GỐC RỄ

Cuộc sống quanh ta đầy rẫy những thử thách. Tất cả chúng ta đều phải đối mặt với vô số trở ngại trên con đường vươn đến mục tiêu và mơ ước của mình. Ngay cả những vấn đề xuất hiện trong cuộc sống hàng ngày nhiều khi cũng trở thành những vấn đề không thể chịu nổi.

Nhưng điều đó không có nghĩa là bạn nên bỏ cuộc!

Thay vào đó, hãy thử lùi lại một bước và tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề và cách thức vượt qua khó khăn đó.

Quá trình này rất giống với cách bác sĩ chữa bệnh cho bệnh nhân. Hãy nhớ lại những điều bác sĩ làm khi bạn đến khám bệnh: họ hỏi bạn những câu hỏi về triệu chứng, về biểu hiện và đo nhiệt độ của bạn. Có thể họ còn cho bạn làm xét nghiệm máu hay chụp X-quang. Họ đang thu thập thông tin và phân tích chúng để xác định nguyên nhân gốc rễ gây nên chứng bệnh của bạn. Chỉ sau khi xác định được triệu chứng, họ mới quyết định kê đơn thuốc ra sao, có thể là thuốc cảm thông thường, có thể là một cuộc phẫu thuật cắt bỏ khối u. Hãy chú ý đến sự khác nhau giữa triệu chứng (nhức đầu), nguyên nhân gốc rễ (sốt) và đơn thuốc (thuốc cảm). Bạn càng hiểu rõ triệu chứng và xác định nguyên nhân gốc rễ chính xác đến đâu, bạn càng có thể đưa ra giải pháp hiệu quả đến đó.

Trong chương này, chúng ta sẽ đi theo những bước rất quen thuộc. Cách tiếp cận như sau:

Bước 1: Phân tích tình hình và xác định nguyên nhân gốc rễ

1A. Liệt kê tất cả những nguyên nhân có thể có của vấn đề

1B. Đưa ra giả thuyết về nguyên nhân có thể xảy ra nhất

1C. Xác định những phân tích và thông tin cần thiết để kiểm tra giả thuyết

1D. Phân tích và xác định nguyên nhân gốc rễ.

Bước 2: Đưa ra giải pháp

2A. Đưa ra những giải pháp khác nhau để giải quyết vấn đề

2B. Đưa ra lựa chọn ưu tiên

2C. Đưa ra kế hoạch hành động

Hãy cùng xem quá trình này vận hành như thế nào qua một tình huống áp dụng: một ban nhạc rock trẻ mang tên Những Người Yêu Nấm.

CỨU LẤY NHỮNG NGƯỜI YÊU NẤM!

Ba năm trước, nàng Nấm và hai người bạn là Cà Tím và Đậu Phụ đã lập nên một ban nhạc rock mang tên Những Người Yêu Nấm.

Mọi chuyện bắt đầu khi nàng Nấm xem ban nhạc The Rolling Stones biểu diễn ở quảng trường Madison. Ngay sau buổi biểu diễn, nàng Nấm hào hứng gọi điện cho Cà Tím và Đậu Phụ. Nàng nói: "Này, ngày mai chúng ta sẽ lập ra một ban nhạc rock nha. Dĩ nhiên, tớ sẽ là ca sĩ. Cà Tím, cậu chơi đàn nhé! Còn Đậu Phụ, cậu sẽ là tay trống, được không? Ngay sau giờ tan học ngày mai chúng ta sẽ gặp nhau và bắt đầu luyện tập!".

Cà Tím lên tiếng: "Khoan đã…".

Đậu Phụ cũng nói: "Chờ chút…".

Nhưng nàng Nấm gác máy ngay khi kết thúc những chỉ thị của mình. Cà Tím và Đậu Phụ chỉ còn biết thở dài. Họ cảm thán: "Lại thế nữa rồi!". Nhưng cả hai người đều yêu quý Nấm nên mỗi khi nàng muốn điều gì, họ đều cố gắng làm mọi thứ để biến ước mơ của nàng thành hiện thực.

Hôm đó, Cà Tím mượn cây đàn của anh trai mình và bắt đầu tự học đàn. Đậu Phụ chơi trống bằng một đôi đũa và một chiếc thùng giấy mà phải đến một năm sau, khi cậu dành dụm đủ tiền thì mới mua được một chiếc trống cũ. Giọng hát của nàng Nấm khủng khiếp đến nỗi Cà Tím và Đậu Phụ phải đeo nút chặn tai để ngăn bớt tiếng hát của nàng. Nhưng suốt ba tháng qua, nàng đã tiến bộ đáng kể và giờ đây nàng đã có được một giọng ca rất khỏe. Sau mỗi lần

diễn tập, nàng Nấm lại cười tươi “Chúng ta cũng không tệ chứ hả?”.

Ba tháng sau, Đậu Phụ, Cà Tím và nàng Nấm cùng đến trường. Cà Tím và Đậu Phụ đang cố gắng nhắc nàng Nấm về bài kiểm tra toán chiều hôm ấy nhưng nàng không hề chú ý đến. Nàng chỉ luôn miệng “Ừ, ừ!” và gật đầu. Dường như tâm trí nàng đang để ở một nơi nào khác. Đột nhiên, nàng dừng bước và tuyên bố: “Chúng ta sẽ tổ chức một buổi biểu diễn ở sân thể dục vào thứ bảy tuần sau! Mỗi tháng chúng ta sẽ biểu diễn một lần. Các cậu nghĩ sao?”.

Cà Tím thảng thốt: “Thứ bảy tuần sau á? Không thể nào!”.

Đậu Phụ cũng la lên: “Nhà trường sẽ không cho chúng ta dùng sân thể dục đâu. Học sinh không bao giờ được dùng sân thể dục vào mục đích cá nhân!”.

Nàng Nấm lập tức nổi cơn lôi đình. Nàng ghét nghe những câu như “Không thể nào” hay “Chưa ai từng làm thế”.

Nàng hét lên: “Các cậu bị sao vậy? Tớ ghét cách nói chuyện kiểu đó lắm nhé! Chúng ta đang cố gắng trở thành một ban nhạc chuyên nghiệp, phải không? Làm sao chúng ta có thể biểu diễn trước một đám đông nếu chúng ta không nhanh chóng khởi động? Ngay bây giờ tớ sẽ đi gặp thầy hiệu trưởng và xin phép thầy được sử dụng sân thể dục. Cà Tím và Đậu Phụ này, các cậu bắt đầu thông báo với mọi người về buổi biểu diễn đi. Ta cùng bắt tay vào việc nào!”.

Nàng Nấm xoay người chạy về phía trường học. Cà Tím và Đậu Phụ nhìn nhau thở dài: “Tụi mình làm gì bây giờ?”.

Nàng Nấm rất có tài xoay xở mọi việc và không bao giờ ngần ngại sử dụng sự quyến rũ của mình khi cần thiết. Ngay lập tức, thầy hiệu trưởng cho phép nàng được mượn sân thể dục. Cà Tím và Đậu Phụ kể với vài người bạn về buổi diễn, và sự kiện đó đã diễn ra đúng như kế hoạch.

Ba tháng trôi qua và ban nhạc Những Người Yêu Nấm đã tổ chức được ba buổi diễn. Nhưng trông nàng Nấm lại có vẻ cáu kỉnh: “Tại sao lại chỉ có mười lăm người xem khi tớ đã bỏ thời gian công sức ra tổ chức một buổi diễn như thế? Buổi diễn đầu tiên của chúng ta chỉ có mười người xem và lần tiếp theo chỉ mười lăm người, rồi lần thứ ba cũng lại mười lăm. Vấn đề ở chỗ nào? Không phải các cậu chịu trách nhiệm làm cho sân thể dục chật cứng người sao? Sắp đến buổi diễn thứ tư rồi, lần này các cậu phải khiến nó chật cứng đấy!”.

Nhìn vào đôi mắt ngân ngấn nước của nàng Nấm, Cà Tím và Đậu Phụ hứa với lòng mình rằng họ sẽ tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề khán giả và sẽ làm cho sân thể dục thật đông khán giả vào buổi diễn sau.

Bước 1: Phân Tích Tình Hình và Xác Định Nguyên Nhân Gốc Rễ

1A: LIỆT KÊ TẤT CẢ NHỮNG NGUYÊN NHÂN CÓ THỂ CÓ CỦA VẤN ĐỀ

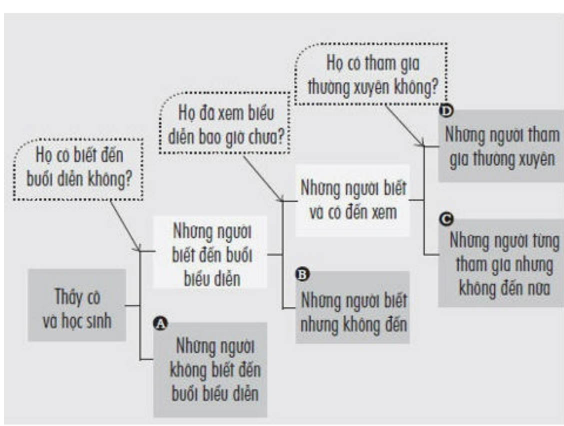
Rất ít người đến xem những buổi diễn của Những Người Yêu Nấm. Ban nhạc muốn tìm hiểu xem tại sao và họ có thể làm gì để khắc phục.

Hãy bắt đầu với câu hỏi tại sao: Tại sao mọi người không đến xem biểu diễn? Nguyên nhân có thể là gì?

Hóa ra có rất nhiều nguyên nhân có thể xảy ra chứ không chỉ có một nguyên nhân.

Để mọi người đến xem biểu diễn, trước tiên họ phải biết rằng có một buổi biểu diễn sắp sửa được tổ chức. Sau đó họ phải muốn đến xem biểu diễn, và hy vọng họ sẽ tiếp tục muốn đến xem những buổi biểu diễn khác sau khi xem màn trình diễn xuất sắc của Những Người Yêu Nấm.

Vậy là, như bạn thấy trên sơ đồ cây logic, một số người có thể không biết đến sự tồn tại của buổi diễn (A), số khác có biết đến nhưng không muốn đến xem hay vì một lý do gì đó không thể đến xem (B) và những người khác có thể đến xem một lần nhưng lại không tiếp tục đi xem những buổi diễn sau này (C).



Sơ đồ cây logic này có thể chuyển đổi thành sơ đồ cây Có/Không. Sơ đồ cây Có/Không phân loại những người hoặc những đối tượng thành từng nhóm dựa trên câu trả lời Có/Không của họ. Bằng cách chia mọi người và mọi đối tượng liên quan thành từng nhóm, bạn có thể dễ dàng nhận thấy cốt lõi của vấn đề. Đối với sơ đồ cây logic trên, sơ đồ cây Có/Không tương ứng sẽ tạo ra các nhóm bằng cách trả lời các câu hỏi:

1. Họ có biết đến buổi biểu diễn không?
2. Nếu biết, họ đã xem biểu diễn bao giờ chưa?
3. Nếu họ đã từng đi xem, họ có tham gia thường xuyên không?



Mỗi khán giả đều phải thuộc một trong những nhóm này, không hề có ngoại lệ.

Để xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề tham dự của khán giả, Cà Tím và Đậu Phụ phải tìm ra độ lớn của mỗi nhóm. Sau đó họ cần xem xét những câu hỏi cụ thể hơn:

"Tại sao một số người không biết đến buổi biểu diễn?"

"Tại sao một số người không đến xem biểu diễn dù họ có biết?"

"Tại sao một số người không đến xem biểu diễn nữa?"

Công cụ giải quyết vấn đề: Sơ đồ cây Có/Không

Bạn có thể dùng sơ đồ cây Có/Không để nhận ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề hay cân nhắc cách giải quyết vấn đề. Để tạo sơ đồ, bạn phải trả lời một loạt những câu hỏi Có/Không như Cà Tím và Đậu Phụ đã làm trong khảo sát của mình. Hãy cùng xem một ví dụ khác: Thử tưởng tượng trường hợp bạn ngủ quên. Lẽ ra bạn phải thức dậy lúc 6 giờ để làm vệ sinh cá nhân, ăn sáng và đón xe buýt lúc 7 giờ 8 phút. Nhưng bạn lại bật dậy lúc 6 giờ 53 phút. Vừa hối hả đánh răng vừa mặc quần áo, bạn tự hỏi: "Sao mình không thức dậy sớm nhỉ? Chuông báo thức có bị tắt không? Hay nó bị hỏng?".



Giả sử lúc này bạn không phải vội vã bắt xe buýt, hãy vẽ một sơ đồ cây Có/Không để tìm hiểu xem tại sao bạn không thức dậy đúng giờ. Ghi ra những câu hỏi, rồi suy nghĩ xem mỗi câu trả lời "Có" hoặc "Không" sẽ dẫn đến một (hoặc nhiều) lời giải thích hay câu hỏi khác. Lặp lại quá trình này đối với từng câu hỏi nhỏ cho đến khi bạn có được hàng loạt những lời giải đáp khả dĩ cho vấn đề này.

Bạn làm được không? Dưới đây là một sơ đồ cây Có/Không giúp giải thích tại sao bạn lại ngủ quên. Sơ đồ của bạn không nhất thiết phải giống hệt sơ đồ dưới đây, nhưng nó phải có những câu hỏi Có/Không giúp bạn nhận ra những nguyên nhân khiến bạn ngủ quên.

1B. ĐƯA RA NHỮNG GIẢ THUYẾT VỀ NGUYÊN NHÂN CÓ THỂ XẢY RA NHẤT

Bây giờ hãy đưa ra những giả thuyết để giải thích tại sao mọi người lại không đến xem biểu diễn.

Mỗi giả thuyết là một điều dự đoán. Đó là điều mà bạn tin rằng có thể lý giải cho khó khăn của mình tuy bạn chưa thể khẳng định chắc chắn giả thuyết đó là đúng.

Bằng cách xác định những giả thuyết và suy nghĩ cặn kẽ về nguyên nhân sâu xa của vấn đề, bạn sẽ kiểm chứng được xem giả thuyết đó có đúng không. Từ đó, bạn tiến đến việc đưa ra những quyết định chắc chắn đem lại những giải pháp hiệu quả.

Hãy lấy ví dụ rất thực tế trong cuộc sống hàng ngày: Một hôm bạn đến thăm bà ngoại sống ở một thị trấn cách đó 30 dặm. Tuy nhiên, bạn chợt nhận ra hôm đó là ngày ngay sau lễ Tạ ơn và mọi cửa hàng trong thị trấn đều đang có đợt đại hạ giá. Mọi người đổ xô đến khu mua sắm, đồng nghĩa với việc kẹt xe khủng khiếp. Bạn muốn dành càng nhiều thời gian bên bà càng tốt, nhưng bạn phải có mặt ở nhà trước 10 giờ tối vì sáng sớm hôm sau bạn có một buổi tập khúc côn cầu.

Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn lao vào hành động mà không tính toán trước? Bạn luôn đến thăm bà bằng xe buýt, cho nên hôm nay cũng không ngoại lệ, bạn vẫn chọn xe buýt. Bạn mua vé, tìm chỗ ngồi, và kết quả là chiếc xe buýt đó kẹt xe suốt hai tiếng đồng hồ. Khi bạn đến nhà bà, bạn chỉ còn đủ thời gian để ôm hôn bà trước khi nhảy lên xe trở lại để bắt chuyến xe mệt nhoài về nhà.

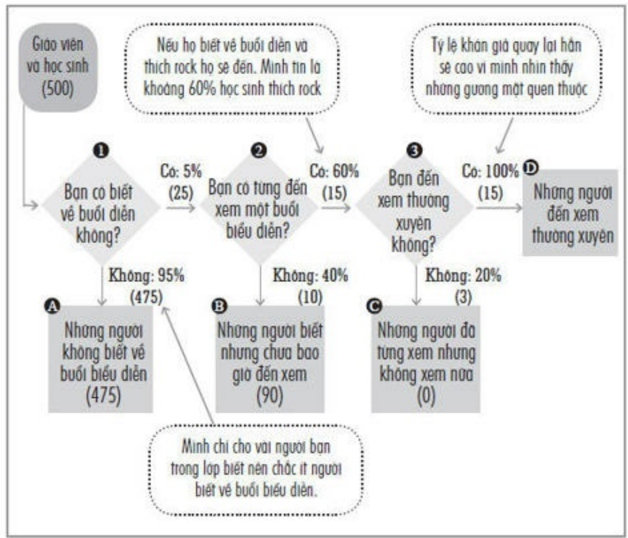
Nếu bạn suy nghĩ một chút trước khi đón xe buýt, chuyến đi có thể sẽ hoàn toàn khác. Bằng cách đặt ra một giả thuyết về tình hình giao thông có thể xảy ra và tìm một phương án đơn giản để kiểm chứng, bạn sẽ phát hiện được một phương tiện đi lại tối ưu và có thể dành nhiều thời gian bên bà hơn.

Giả thuyết của bạn sẽ là: “Vì đường sẽ rất đông nên mình có thể đón xe điện mà không bắt xe buýt nữa”. Nguyên nhân hợp lý của giả thuyết này là “Đường sá sẽ kẹt xe lắm vì hôm nay đang có đợt đại hạ giá sau lễ Tạ ơn”. May mắn là trong tình huống này, việc kiểm tra giả thuyết của bạn rất nhanh chóng và đơn giản. Tất cả những gì bạn cần làm là mở ti vi hay radio lên và nghe báo cáo về tình hình lưu thông. Bạn cũng có thể gọi điện thoại hỏi cái cô bạn lúc trước nói sẽ bắt xe buýt đi xem bóng đá để biết tình hình đường sá xe cộ ở đó ra sao. Khi có thêm những thông tin đó, bạn có thể đưa ra quyết định cuối cùng.

Bạn có thể thực hiện quá trình này một cách tự nhiên mà không cần đầu tư suy nghĩ nhiều lắm, phải không? Bạn đã trở thành một người đặt giả thuyết thành công rồi đấy. Tất cả cũng chỉ cần có thế.

Bây giờ chúng ta hãy cùng quay lại với Những Người Yêu Nấm. Cà Tím và Đậu Phụ đã đưa ra một giả thuyết về vấn đề khán giả của họ: nguyên nhân gốc rễ chính là sự thiếu thông tin. Mọi người không tham gia vì ngay từ đầu, họ không hề biết sẽ có một buổi biểu diễn.

Hãy kiểm tra lại nguyên nhân này:



Họ nghĩ rằng mọi người không biết là vì họ đã không cố gắng loan truyền thông tin này. Như Đậu Phụ nói: "Chúng ta chỉ mới báo tin cho một số bạn ngồi gần trong lớp biết mà thôi, còn nàng Nấm có lẽ chẳng mời ai vì tuy nàng trông có vẻ kiêu ngạo nhưng thực ra lại hay xấu hổ". Giả thuyết của họ là chỉ có 1/20 số học sinh trong trường (khoảng 5%) biết đến buổi biểu diễn.

Sau đó họ ước lượng có khoảng 60% những người biết thông tin về buổi diễn sẽ xuất hiện. Cơ sở của sự ước lượng này là họ dựa vào dự đoán có khoảng 60% học sinh ở trường thật sự thích nhạc rock và theo như Cà Tím thì "Nếu bạn thích nhạc rock và biết được có một buổi biểu diễn ở trường, chắc chắn bạn sẽ đến xem. Tớ chắc như thế!".

Cuối cùng, họ cho rằng 100% khán giả sẽ quay lại xem những buổi diễn kế tiếp. Họ cố nhớ xem những ai đã đến xem trong ba buổi diễn trước đó. Sân thể dục hơi tối và họ quá chú tâm chơi nhạc nên không nhớ chính xác những ai đã có mặt. Đậu Phụ nói: "Tớ nghĩ rằng có lẽ những người xem biểu diễn ở các buổi chỉ là một. Vì chúng ta chơi khá tốt nên một khi họ đã nghe chúng ta chơi thì thế nào lần sau họ cũng sẽ quay trở lại. Chắc chắn 100% những người đi xem sẽ tiếp tục xem".

Với lý lẽ đó, họ kết luận rằng vấn đề lớn nhất của họ là việc thông tin. Nếu giả thuyết này đúng, họ nên tập trung vào việc tăng cường quảng bá thông tin. Hãy chờ xem họ có đúng không.

1C. XÁC ĐỊNH NHỮNG PHÂN TÍCH VÀ THÔNG TIN CẦN THIẾT ĐỂ KIỂM TRA GIẢ THUYẾT

Giờ đây Cà Tím và Đậu Phụ phải kiểm tra lại giả thuyết của mình. Để làm điều đó, họ phải khảo sát một chút.

Lúc này chính là lúc quá trình thu thập thông tin và phân tích trong việc giải quyết vấn đề phát huy vai trò. Bạn không chỉ thu thập thông tin rồi xếp xó một chỗ hay chỉ phân tích cho vui mà phải hiểu rằng việc đó sẽ giúp bạn đưa ra được những quyết định đúng đắn hơn.

Thế Cà Tím và Đậu Phụ phải phân tích những gì? Và họ cần những thông tin gì để phân tích?

Phân tích #1: Bao nhiêu người thuộc nhóm "biết thông tin"?

Hãy nhìn lại sơ đồ giả thuyết của Cà Tím và Đậu Phụ. Chúng ta có thể chia nhóm những học sinh ở trường thành bốn nhóm: (1) không biết đến buổi diễn, (2) biết nhưng không tham dự, (3) tham dự ít nhất một lần, và (4) tham dự thường xuyên. Vấn đề là làm sao biết mỗi nhóm gồm có bao nhiêu người?

Việc gặp gỡ tất cả 500 học sinh trong trường để hỏi từng người xem họ thuộc nhóm nào sẽ rất khó khăn và tốn nhiều thời gian. Ngay cả khi nàng Nấm giúp một tay thì nếu họ phỏng vấn mỗi ngày một người, công việc này cũng tốn mất nửa năm (167 ngày). Vậy thì họ nên làm theo cách nào?

Sau khi suy nghĩ làm thế nào để có những thông tin cần thiết, Cà Tím và Đậu Phụ quyết định lập ra một danh sách câu hỏi và nhờ tất cả giáo viên trong trường giúp phỏng vấn vào buổi điểm danh sáng thứ hai. Các giáo viên chỉ cần hỏi ba câu và ghi lại số học sinh giơ tay trả lời cho mỗi câu hỏi (và tính luôn câu trả lời của cả giáo viên):

1. Nếu bạn biết đến buổi diễn hàng tháng của ban nhạc Những Người Yêu Nấm, hãy giơ tay lên.
2. Nếu bạn biết đến buổi diễn của Những Người Yêu Nấm và đã từng đến xem, hãy giơ tay lên.
3. Nếu bạn thường xuyên đến xem buổi diễn của Những Người Yêu Nấm, hãy giơ tay lên.

Cách phỏng vấn này rất đơn giản và hiệu quả. Mỗi giáo viên chỉ mất không đầy ba phút để hoàn tất những câu hỏi.

Phân tích #2: Tại sao có những người biết về buổi diễn lại không tham dự?

Cà Tím và Đậu Phụ phải tìm hiểu xem tại sao lại có những người không đến xem biểu diễn dù họ có biết đến chúng. Nếu có đủ thời gian và nguồn lực, Cà Tím và Đậu Phụ sẽ phỏng vấn từng người một trong trường. Nhưng có lẽ điều đó là không cần thiết. Chỉ cần họ phỏng vấn khoảng năm người, họ có thể hình dung ra lý do chính rồi sau đó sẽ quyết định nhờ các thầy cô ghi lại tên của một số học sinh biết đến buổi diễn nhưng không đến xem để họ sắp xếp phỏng vấn sau.

Phân tích #3: Tại sao lại có những người không tham dự thường xuyên? Trong tương

lai, liệu mọi người có tham dự thường xuyên không?

Việc phỏng vấn khoảng 5 người cũng giúp Cà Tím và Đậu Phụ có cái nhìn khái quát cho những câu hỏi này. Họ quyết định tìm hiểu những điểm mọi người thích và không thích trong những buổi diễn trước.

Họ hy vọng rằng mình sẽ tìm được những gợi ý có ích về phương pháp cải thiện để lần biểu diễn sau mọi người sẽ quay lại xem. Họ biết rằng để duy trì một lượng khán giả hâm mộ thì dễ hơn nhiều so với tìm kiếm những khán giả mới.

Hãy nhớ rằng giả thuyết của Cà Tím và Đậu Phụ là một khi khán giả đã đến xem một buổi diễn, họ sẽ tiếp tục tham gia những buổi sau, nhưng có thể không nhất thiết phải là như thế. Họ quyết định tìm hiểu những người không đến nữa để biết nguyên nhân. Nếu may mắn, họ sẽ biến những khán giả chỉ đến xem một lần thành những người hâm mộ trong tương lai.

Mọi người thường quanh quẩn với việc thu thập thông tin và tiến hành những phân tích chẳng ra đâu vào đâu. Đừng quên mục đích của tất cả những nghiên cứu này là để bạn có quyết định sáng suốt hơn. Hãy thu thập và phân tích thông tin một cách hiệu quả. Việc này sẽ giúp bạn sử dụng thời gian và nguồn lực có hạn tốt hơn.

Công cụ giải quyết vấn đề: Bảng Kế Hoạch Giải Quyết Vấn Đề

Nếu bạn bắt đầu thu thập và phân tích thông tin mà không xác định rõ những câu hỏi đang cần giải đáp thì bạn chỉ phí thời gian và công sức. Rốt cuộc bạn sẽ bối rối giữa một khối lượng thông tin cực lớn và sau đó mới nhận ra phần lớn thông tin ấy chẳng mang lại lợi ích gì.

Để tránh tình trạng đó, bạn nên có một kế hoạch giải quyết vấn đề trước khi tìm kiếm thông tin. Trong bảng kế hoạch này, bạn cần ghi rõ những vấn đề phải giải quyết, ghi rõ những giả thuyết và cơ sở hiện có, liệt kê những phân tích, hành động và thông tin cần thiết để khẳng định hay bác bỏ những giả thuyết đó. Lập bảng kế hoạch này trước khi bắt đầu khảo sát sẽ tăng hiệu suất giải quyết vấn đề của bạn lên đáng kể.

Hơn nữa việc viết kế hoạch ra giấy không chỉ giúp bạn thấy rõ những suy nghĩ của mình. Nếu bạn làm việc theo nhóm, kế hoạch này còn giúp đồng đội của bạn biết tập trung vào những gì cần làm và đặt nền tảng cho trí tuệ tập thể phát huy khả năng. Bạn chỉ cần tập trung vào những điều bạn thấy thật sự cần biết để đưa ra quyết định.

Kế hoạch giải quyết vấn đề của Cà Tím và Đậu Phụ là như thế này:

Vấn đề	Giả thuyết	Cơ sở	Phân tích/ hành động	Nguồn thông tin
Có bao nhiêu người thuộc mỗi nhóm?	Hầu hết mọi người không biết về buổi diễn.	Chúng ta chỉ cho các bạn ngồi gần biết về buổi diễn.	Phân loại: nhờ thầy cô thực hiện khảo sát.	Khảo sát
Tại sao một số người biết về buổi diễn nhưng lại không đến?	Vì nói chung họ không thích nghe rock.	Có ai thích nghe nhạc lại không đi xem biểu diễn miễn phí chứ?	Phỏng vấn 5 bạn biết về buổi diễn nhưng không đến xem.	Phỏng vấn
Mọi người sẽ tiếp tục đến xem biểu diễn chứ?	Một khi họ đã đến xem, hầu hết sẽ lại đến xem trong tương lai.	Đa số những buổi diễn vừa qua đều chỉ có một số người. Chúng ta cũng rất tự tin về trình độ biểu diễn của mình, nên chắc chắn khán giả sẽ yêu thích.	Phỏng vấn 5 bạn đã đến xem, hỏi họ có tiếp tục đến xem không. Phỏng vấn vài người (nếu có) thôi không đến xem và tìm hiểu nguyên nhân tại sao.	Phỏng vấn

1D. PHÂN TÍCH VÀ XÁC ĐỊNH NGUYÊN NHÂN GỐC RỄ

Phân tích #1: Bao nhiêu người trong mỗi nhóm "biết thông tin"?

Các thầy cô đã đồng ý giúp Cà Tím và Đậu Phụ phỏng vấn và dữ liệu bắt đầu tràn về. Họ tổng hợp tất cả các câu trả lời và cho ra kết quả như sau:

Khán giả tiềm năng: 500 học sinh và giáo viên

Câu hỏi 1: Bạn có biết đến buổi biểu diễn của nhóm nhạc Những Người Yêu Nấm không?

Đáp án 1: Có = 150 người (30%)

Không = 350 người (70%)

Câu hỏi 2: Nếu bạn đã biết về những buổi diễn của Những Người Yêu Nấm, bạn có bao giờ đi xem không?

Đáp án 2: Có = 15 người (10%)

Không = 135 người (90%)

Câu hỏi 3: Bạn có thường xuyên đi xem những buổi diễn của Những Người Yêu Nấm

không?

Đáp án 3: Có = 12 người (80%)

Không = 3 người (20%)

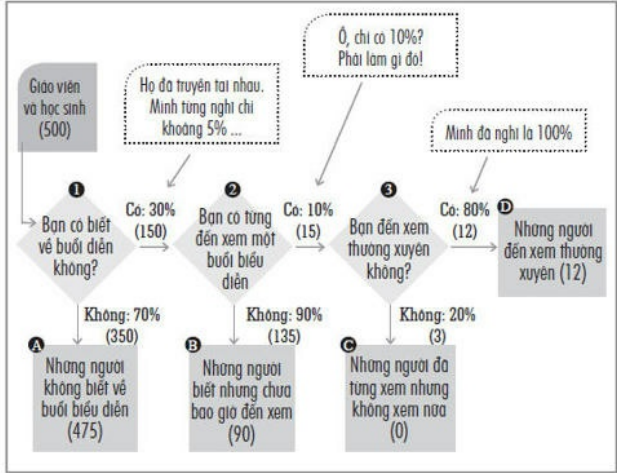
Với dữ liệu này, Đậu Phụ và Cà Tím đã có thể chia nhỏ mọi người thành từng nhóm:

a. Những người không biết đến buổi diễn: 350 người (70%)

b. Những người biết đến buổi diễn nhưng chưa bao giờ đi xem: 135 người (27%)

c. Những người đã từng đi xem biểu diễn nhưng không đến xem nữa: 3 người (1%)

d. Những người thường xuyên xem biểu diễn: 12 người (2%)



Cà Tím và Đậu Phụ cho rằng mọi người không đến xem biểu diễn chủ yếu là vì họ không biết đến nó và khi mọi người có biết đến, khoảng 60% số học sinh sẽ đến xem (khoảng 300 người).

Nhưng khi nhìn lại dữ liệu của mình, họ phát hiện ra có đến 30% học sinh biết đến buổi diễn chứ không phải chỉ 5% như họ dự đoán. Có vẻ như những người được Cà Tím và Đậu Phụ mời trực tiếp và những người đến xem biểu diễn đã kể về nó và từ đó tin tức bắt đầu lan đi.

Mặt khác, họ cứ đinh ninh rằng có đến 60% số người biết đến buổi diễn sẽ đến xem, nhưng thực tế họ nhận ra chỉ có khoảng 10%! Có rất nhiều người biết đến buổi diễn nhưng không hề đến xem. Có vẻ như việc truyền thông tin khắp trường sẽ không lôi kéo nhiều khán giả đến xem biểu diễn hơn. Họ quyết định tìm hiểu xem tại sao mọi người lại không muốn đến xem.

Tuy vậy, ước lượng của họ về tỷ lệ khán giả sẽ quay trở lại lần nữa hóa ra không sai lệch lắm: có đến 80%, so với ước lượng ban đầu của họ là 100%. Khi họ biết có một số khán giả không đến xem nữa, họ muốn tìm hiểu nguyên nhân tại sao.

Như bạn thấy đó, kết quả phân tích thường khác xa những giả thuyết ban đầu. Điều gì sẽ xảy ra nếu Cà Tím và Đậu Phụ hành động dựa trên giả thuyết ban đầu mà không kiểm tra xem nó có chính xác hay không? Chắc là họ sẽ dán quảng cáo và phát tờ rơi khắp trường và kết quả là số lượng khán giả không tăng được bao nhiêu (vì dù họ quảng bá tốt đến đâu, chỉ có 10% những người biết đến buổi diễn sẽ đến xem). Đó là lý do tại sao bạn nên kiểm tra lại những giả thuyết nếu bạn có thể tìm ra cách thực hiện hiệu quả.

Sơ đồ sau tổng hợp những khác biệt giữa giả thuyết ban đầu của Cà Tím và Đậu Phụ và kết quả thực sự của nghiên cứu:

	Những người trả lời có		Nhận xét
	Giả thuyết	Kết quả	
❶ Bạn có biết về buổi diễn?	5% (25)	30% (150)	• Có nhiều người biết về buổi diễn.
❷ Bạn có từng đến xem?	60% (15)	10% (15)	• Có nhiều người biết nhưng không đến xem.
❸ Bạn đến xem thường xuyên không?	100% (15)	80% (12)	• Một số người không tới xem nữa.

Phân tích #2: Tại sao có những người biết đến buổi diễn nhưng lại không đến xem?

Cà Tím và Đậu Phụ nhận thấy có rất nhiều người biết đến buổi diễn nhưng lại không tham dự. Để tìm hiểu nguyên nhân, họ phỏng vấn 5 người thuộc nhóm này.

Họ nhận được những câu trả lời rất khác nhau:

Ừ, tớ có nghe nói rằng các cậu sẽ biểu diễn hàng tháng. Tại sao tớ không đi xem hả? À, tớ không biết các cậu sẽ chơi loại nhạc gì, và nói thật nhé, tớ không biết các cậu chơi có hay không…

Tớ không quen các cậu. Tớ có nghe đồn về ban nhạc của các cậu, nhưng tớ chỉ nghĩ "họ là ai?".

Cậu đùa à? Các cậu chỉ là ban nhạc của trường, chẳng đáng xem vào ngày thứ bảy. Dù sao đi nữa, tớ tin rằng mọi người cũng nghĩ các cậu diễn chẳng hay đâu.

Tớ muốn đi lắm, nhưng buổi biểu diễn lại diễn ra vào chiều thứ bảy, đúng không? Tớ phải chơi khúc côn cầu nên… Frank và Mike cũng không thể đi xem vì lý do đó.

Tớ chẳng thích nghe nhạc. Ở nhà tớ còn không nghe. Vậy tớ đến xem làm gì?

Từ những nhận xét đó, họ đúc kết lại ba lý do chính khiến mọi người không tham dự buổi diễn của Những Người Yêu Nấm:

1. Họ không biết loại nhạc chúng ta sẽ chơi hay chúng ta chơi hay dở thế nào.
2. Thời gian biểu diễn không phù hợp với lịch của họ.
3. Họ hoàn toàn không thích âm nhạc.

Đậu Phụ thốt lên: "Tuyệt thật! Có thể chúng ta khó mà lôi kéo được đối tượng là những người không yêu nhạc đến xem biểu diễn, nhưng chắc chắn chúng ta phải có cách nào đó để hấp dẫn được số khán giả còn đang băn khoăn vì không biết chúng ta chơi loại nhạc gì, chúng ta chơi hay dở thế nào và cả những khán giả đang cho rằng thời gian biểu diễn của chúng ta là chưa hợp lý". Cà Tím và Đậu Phụ tiến hành phỏng vấn thêm 10 người và nhận thấy mọi người có thể sẽ đến xem nhiều hơn nếu ban nhạc chuyển thời gian buổi diễn thành tối thứ bảy. Cà Tím khẳng định: "Tớ dám chắc là việc này sẽ mang lại hiệu quả". Họ bắt đầu cảm thấy tràn trề hy vọng vì giờ đây họ đã hiểu rõ căn nguyên của vấn đề.

Phân tích #3: Tại sao có những người không đến xem thường xuyên? Liệu sau này họ có đến xem không?

Cuối cùng, Cà Tím và Đậu Phụ phỏng vấn năm người để biết lý do tại sao họ không đến xem biểu diễn nữa và để kiểm tra xem sau này khán giả có rời bỏ họ không.

Những câu trả lời họ nhận được là:

Tớ rất thích các cậu! Lẽ ra các cậu phải là một ban nhạc chuyên nghiệp! Tớ sẽ khoe với mọi người rằng tớ đã đi xem từ buổi diễn đầu tiên của các cậu! Dĩ nhiên, tớ sẽ đi xem tất cả những buổi diễn của các cậu!

Giọng hát mạnh mẽ của Nấm thật truyền cảm! Tớ đã khóc thầm khi nghe nàng hát ballad… Tớ sẽ luôn có mặt!

Tớ nghĩ mọi người khá ngạc nhiên và thích thú khi xem các cậu diễn. Nhưng những ca khúc các cậu biểu diễn cứ lặp đi lặp lại cả ba lần. Nếu các cậu cứ chơi những bài đó, khán giả sẽ phát chán.

Cà Tím này, tớ thích đoạn độc diễn guitar của cậu! Tớ từng nghĩ cậu chỉ là chỗ quen biết với Nấm mà thôi… Thật đáng ngạc nhiên! Có lẽ tớ sẽ không đến xem được tất cả các buổi diễn, nhưng tớ sẽ cố thu xếp để đến xem.

Nhạc hay đấy, nhưng các cậu cứ chơi mỗi bấy nhiêu bài lặp đi lặp lại mãi… Các cậu phải khiến khán giả háo hức, sống động. Các cậu không chán khi cứ biểu diễn những bài đó hết lần này đến lần khác sao?

Có vẻ như mức độ thỏa mãn nói chung rất cao. Hai thành viên của chúng ta rất vui sướng khi nghe nhận xét trực tiếp từ những người hâm mộ. Mặc dù bên cạnh những lời khen ngợi, họ còn nhận được những chỉ trích không mấy dễ chịu. Tuy vậy, cả khen ngợi và chê bai đều rất quan trọng nếu bạn thật sự muốn cải thiện mình. Hai người bắt đầu suy nghĩ như những nhạc công thực thụ.

Nhận xét quan trọng nhất họ rút ra được từ những cuộc phỏng vấn này là khán giả sẽ phát chán và có thể sẽ không đến xem nữa nếu họ cứ tiếp tục chơi những bài cũ.

Kế đến, họ phỏng vấn ba người không đến xem nữa và hỏi tại sao họ không tham gia. Cả ba đều trả lời rằng: "Vì các cậu cứ chơi lại những bài đó, theo phong cách đó, nên tớ chán!". Lúc

này rõ ràng họ cần phải thay đổi. Họ cần thổi thêm một chút "tươi mới" vào những buổi diễn của mình.

Bằng cách thu thập thông tin và tiến hành phân tích, Cà Tím và Đậu Phụ đã bác bỏ giả thuyết của họ và giờ đây họ đã hiểu rõ hơn căn nguyên của vấn đề khiến lượng khán giả đến xem biểu diễn quá thấp.

Bây giờ họ đã tiến gần hơn đến mục tiêu khiến nàng Nấm hài lòng bằng một sân thể dục đầy khán giả. Chính bản thân hai người cũng mong ngóng để được biểu diễn trước đám đông khán giả - và rồi một ngày họ sẽ xuất hiện như một ban nhạc rock chuyên nghiệp.

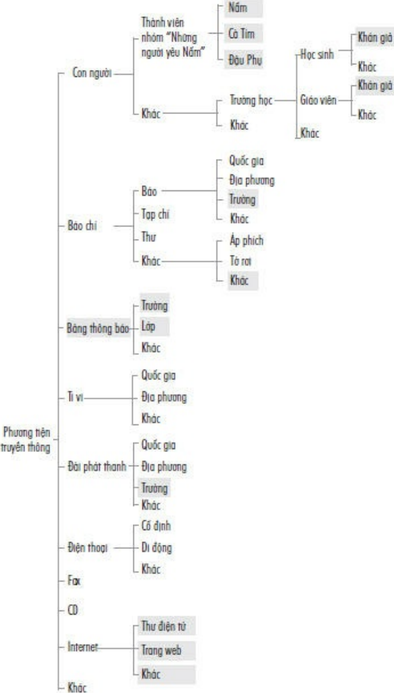
Bước 2: Đưa Ra Giải Pháp

2A. ĐƯA RA NHỮNG GIẢI PHÁP KHÁC NHAU ĐỂ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Giờ đây Cà Tím và Đậu Phụ đã hiểu rõ căn nguyên của vấn đề. Nhưng nếu chỉ dừng lại ở đó, tất cả công sức họ bỏ ra chẳng mang lại điều gì tốt đẹp cả. Lúc này họ cần phải tiến tới việc đưa ra những giải pháp.

Suốt quá trình phỏng vấn và phân tích, hai người nhận ra rằng họ không chỉ cần cho mọi người biết đến buổi biểu diễn mà họ còn phải lôi kéo được những khán giả đó đến xem.

Họ lại vẽ một sơ đồ cây logic để liệt kê những phương pháp khác nhau có thể quảng bá cho buổi diễn. Như bạn thấy đấy, có rất nhiều cách truyền thông tin – bao gồm sách báo và tạp chí, bảng thông báo, thư điện tử - có thể mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với việc hai người trực tiếp đi kể với các bạn về buổi diễn. Điều quan trọng trong giai đoạn này là Cà Tím và Đậu Phụ không gạt bỏ một ý tưởng nào quá sớm, không phản ứng với những câu nói kiểu như "Sách báo hả? Đài phát thanh á? Không thể nào!". Họ liệt kê càng nhiều ý tưởng càng tốt, sau đó mới cân nhắc đến khả năng và hiệu quả của từng ý tưởng. Ngay cả khi một số ý tưởng nghe có vẻ điên rồ nhưng có thể sẽ mang đến một giải pháp sáng tạo và lý thú. Nguyên tắc quan trọng nhất là liệt kê càng nhiều ý tưởng càng tốt rồi phân loại ưu tiên sau.



Sau khi Cà Tím và Đậu Phụ viết ra tất cả những ý tưởng khả quan, họ đánh dấu những phương tiện thông tin tiềm năng trên sơ đồ cây logic và cùng nhau thảo luận cụ thể về cách thức thực hiện sao cho phát huy tốt nhất tác dụng của những phương tiện đó nhằm đưa khán giả đến với buổi diễn của họ.

Khi đánh giá các lựa chọn, cả hai luôn ghi nhớ điều họ cần không chỉ đơn thuần là quảng bá thông tin mà còn phải làm sao hấp dẫn được mọi người đến xem biểu diễn. Ví dụ, khi truyền tin qua đài phát thanh của trường, nếu họ chỉ thông báo ngày giờ, địa điểm buổi diễn, tất cả những gì họ làm chỉ là quảng bá. Nhưng nếu họ phát cả những bài hát của họ trên sóng, mọi người sẽ nghe được loại nhạc họ biểu diễn và có thể đánh giá được độ chuyên nghiệp của họ, nhờ đó họ hy vọng rằng số người muốn đến xem biểu diễn sẽ tăng lên.

Bằng cách chú trọng vào cả hai mục tiêu, Cà Tím và Đậu Phụ đã sử dụng những hiểu biết của mình thu nhận được từ quá trình phân tích. Nếu họ bỏ qua những gì rút ra từ dữ liệu thu

được, tất cả công sức của họ đã bị bỏ phí. Dưới đây là danh sách những phương tiện liên lạc mà họ quyết định sẽ xem xét. Họ đánh dấu những hành động khiến (1) mọi người biết đến buổi diễn và (2) khiến mọi người muốn tham dự buổi diễn.

Phuong phap	Ý tuỏng	Mọi nguoi sè biét	Họ sè muón đén xem
❶ Thành viên nhóm	Biếu diễn ở các lớp	√	√
❷ Khán giả	Nhờ các bạn rủ bạn bè đến	√	√
❸ Báo trường	Nhờ báo trường đăng bài viết về nhóm và thông tin về buổi diễn kế tiếp	√	√
❹ Áp phích	Dán áp phích ở trường	√	√*
❺ Tờ rơi	Phát tờ rơi ở cổng trường	√	√*
❻ Bảng thông báo	Dán thông tin chi tiết về buổi diễn lên bảng thông báo	√	√
❼ Đài phát thanh của trường	Nhờ đài phát những bài hát của nhóm và thông tin về buổi diễn kế tiếp	√	√
❽ CD	Làm CD phát cho các bạn kèm thông tin về buổi biểu diễn sắp đến	√	√
❾ Thư điện tử	Gửi thông tin cho bạn bè và thầy cô	√	√
❿ Trang web	Tạo trang web cho tài nhạc, giới thiệu thành viên và những buổi diễn sắp đến.	√*	√

* Dấu kiểm có chấm thể hiện hiệu quả hạn chế.

Cà Tím và Đậu Phụ bổ sung thêm ba hành động vào danh sách dựa trên những gì họ nhận thấy trong quá trình phỏng vấn. Họ quyết định thay đổi thời gian biểu diễn đồng thời nhận ra cách làm cho buổi diễn luôn mới mẻ. Sau đây là những gì họ đưa ra:

11. Thay đổi thời gian bắt đầu diễn vào 5 giờ chiều

12. Thay 20% số bài hát cũ bằng bài mới và thay đổi thứ tự biểu diễn các bài để buổi diễn luôn sống động và tạo được bất ngờ.

13. Đậu Phụ sẽ kể chuyện cười về ban nhạc, chen giữa các bài hát để khán giả thấy vui thích và hứng thú.

Vậy là giờ đây họ có mười ba ý tưởng. Nhưng liệu họ có thể triển khai tất cả những ý tưởng đó trong vòng chưa đầy một tháng chuẩn bị cho buổi diễn tiếp theo? Một số ý tưởng sẽ mất nhiều thời gian và công sức, số khác lại đòi hỏi nguồn kinh phí nhất định mới bắt tay vào thực hiện được.

Cà Tím và Đậu Phụ chỉ có thể triển khai với thời gian và nguồn kinh phí hạn chế. Họ thấy cần phải sắp xếp thứ tự ưu tiên những ý tưởng này để quyết định phải theo đuổi phương án nào.

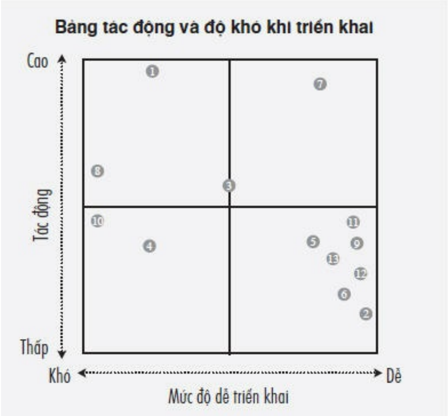
2B: ĐƯA RA LỰA CHỌN ƯU TIÊN

Làm thế nào Cà Tím và Đậu Phụ sắp xếp mức độ ưu tiên của các phương án hành động? Họ quyết định đưa ra tương quan giữa tác động có thể xảy ra của các phương án và mức độ công sức phải bỏ ra. Mời bạn xem ma trận dưới đây.

Để tạo ra ma trận, họ xếp hạng mức độ ảnh hưởng từ cao xuống thấp theo trục tung. Trên trục hoành, họ ghi mức độ dễ triển khai, từ khó đến dễ. Những phương án tốt nhất sẽ nằm ở ô trên bên phải, có mức độ ảnh hưởng lớn nhất và dễ thực hiện nhất. Những phương án ít hiệu quả nhất nằm ở góc dưới bên trái, vừa khó thực hiện vừa ít hiệu quả.

❶ Biểu diễn ở các lớp.
❷ Nhờ các bạn rủ bạn bè đến.
❸ Nhờ báo trường đăng bài viết về nhóm và thông tin về buổi biểu diễn kế tiếp.
❹ Dán áp phích quanh trường.
❺ Phát tờ rơi ở cổng trường.
❻ Dán thông tin chi tiết về buổi biểu diễn lên bảng thông báo.
❼ Nhờ đài phát thanh phát những bài hát của nhóm và thông tin về buổi biểu diễn kế tiếp.
❽ Làm CD phát cho các bạn ở trường kèm theo thông tin về buổi diễn sắp đến.
❾ Gửi thông tin chi tiết cho bạn bè và thầy cô.
❿ Tạo trang web, cho tải nhạc, giới thiệu thành viên và những buổi biểu diễn sắp đến.
⓫ Thay đổi thời gian bắt đầu diễn vào 5 giờ chiều.
⓬ Thay 20% số bài hát cũ bằng bài mới và thay đổi thứ tự biểu diễn các bài để buổi diễn luôn sống động và tạo được bất ngờ.
⓭ Đậu Phụ sẽ kể chuyện cười về ban nhạc, chen giữa các bài hát để khán giả thấy vui thích và hứng thú.

Ví dụ, hãy xem họ nên đặt hành động 1 (biểu diễn ở từng lớp trong giờ điểm danh) tại vị trí nào. Ảnh hưởng của hành động này sẽ rất lớn: nó không chỉ nâng cao hiểu biết của mọi người về buổi diễn mà khi trực tiếp nghe xem nhóm Những Người Yêu Nấm hát hay đến mức nào, họ sẽ lại muốn đến buổi biểu diễn để nghe nhiều hơn nữa. Tuy nhiên, mức độ dễ dàng của việc triển khai lại rất khó khăn vì sẽ phải mất nhiều thời gian và chơi lần lượt ở cả mười hai lớp. Vì vậy, Cà Tím và Đậu Phụ đặt nó vào góc trên bên trái của ma trận.

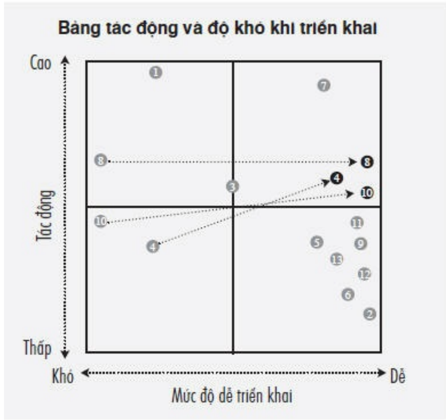


Hãy lấy một ví dụ khác. Hành động thứ 6 (dán thông tin chi tiết về buổi diễn lên bảng thông báo của mỗi lớp) thì sao? Họ nên đặt hành động này ở đâu? Mức độ ảnh hưởng sẽ thấp vì rất ít người xem thông báo vào một ngày nhất định, và thậm chí nếu có ai đọc thông tin chi tiết về buổi diễn, việc đó cũng chỉ tăng mức độ thông tin mà thôi. Có được thông tin chi tiết chưa hẳn sẽ khiến cho người ta muốn đến xem biểu diễn. Tuy nhiên, mức độ dễ dàng để triển khai phương án hành động này lại rất nhiều vì họ chỉ cần làm mỗi một việc là viết thông tin chi tiết lên bảng. Vì vậy, Cà Tím và Đậu Phụ đặt nó trong góc dưới bên phải.

2C: ĐƯA RA KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Vậy thì Cà Tím và Đậu Phụ nên chọn phương án nào để triển khai? Ưu tiên hàng đầu của họ là những hành động nằm ở góc trên bên phải vì chúng có mức độ ảnh hưởng cao và dễ thực hiện. Ưu tiên tiếp theo sẽ là những hành động ở góc trên bên trái hoặc góc dưới bên phải. Những phương án kém hấp dẫn nhất là những phương án nằm ở góc dưới bên trái.

Cà Tím và Đậu Phụ đã sắp xếp mức độ ưu tiên giữa các hành động dựa trên giả định rằng họ sẽ tự mình thực hiện mọi việc. Tuy nhiên, nếu họ tìm người giúp đỡ thì sao?



Ví dụ như hành động số 4 (làm poster quảng cáo và dán quanh trường). Không ai trong số các thành viên của nhóm Những Người Yêu Nấm có khả năng vẽ đẹp, và cũng không ai có kinh nghiệm làm poster, vì thế họ đặt nó ở góc dưới bên trái (ảnh hưởng ít và khó triển khai). Tuy nhiên, Đậu Phụ đã nghĩ đến một việc "nếu chúng ta nhờ John Bạch Tuộc làm poster cho chúng ta thì sao? Biết đâu cậu ấy sẽ làm được một tờ cực đẹp đấy!". Bằng cách nhờ John làm poster, vị trí của hành động số 4 đã chuyển từ góc dưới bên trái sang góc trên bên phải, như hình trên.

Tương tự, họ xếp hành động 8 (tạo một đĩa CD để phát cho học sinh trong trường kèm theo ghi chú về buổi diễn sắp đến) có mức độ ảnh hưởng cao nhưng khó triển khai vì họ không biết làm thế nào để ghi đĩa CD. Tuy nhiên, họ biết trong lớp có bạn biết làm. Họ cũng có thể nhờ ai đó giúp đỡ trong hành động 10 (tạo một trang web)

Nếu nhờ vào sự giúp đỡ của mọi người, họ có thể theo đuổi cả mười ba ý tưởng. Mỗi người có một thế mạnh riêng. Bạn có thể thành công hơn bằng cách cộng tác với những người có thế mạnh mà bạn thiếu.

Dù Cà Tím và Đậu Phụ có thể triển khai tất cả các ý tưởng của mình nhưng không phải lúc nào cũng thế. Hãy nhớ sắp xếp thứ tự ưu tiên các phương án và lên kế hoạch triển khai.

BUỔI BIỂU DIỄN KẾ TIẾP CỦA NHỮNG NGƯỜI YÊU NẤM

Vậy buổi biểu diễn sau đó của Những Người Yêu Nấm ra sao?

Khoảng thời gian một tháng chuẩn bị cho buổi biểu diễn tiếp theo đã trôi qua thật nhanh chóng. Nàng Nấm, Cà Tím và Đậu Phụ một lần nữa lại lên sân khấu. Khi họ kết thúc màn biểu diễn ca khúc yêu thích nhất - "Bộ ba" - thì cả sân thể dục hoàn toàn lặng yên. Nghe như thể có ai đó vừa bấm nút tắt âm thanh của một cái ti vi khổng lồ.

Những Người Yêu Nấm hồi hộp nhìn đám đông khán giả trong sân thể dục mờ tối. Thế rồi thật đột ngột, những tràng vỗ tay và hoan hô vỡ òa ra trong không khí đầy sống động. Tiếng vang lớn đến nỗi cả khán phòng như muốn rung lên.

Vậy là những cố gắng và nỗ lực của Cà Tím và Đậu Phụ đã được đền đáp! Hai trăm người đã đến xem buổi biểu diễn.

"Nấm! Nấm! Cà Tím! Cà Tím! Đậu Phụ! Đậu Phụ!", đám đông vẫn tiếp tục hò reo vang dội.

Ba người bạn diễn nhìn nhau ngượng ngùng. Mắt họ long lanh nước.

Thấy Cà Tím và Đậu Phụ khóc, nàng Nấm hét lên: "Này, hai người, tại sao lại khóc chứ? Đừng có cảm tính quá như thế!". Rồi bỗng nhiên nàng dừng la hét và chạy đến ôm họ thật chặt mà không sao ngăn nổi những dòng nước mắt đang trào rơi trong niềm hạnh phúc chan hòa.

Nàng thút thít: "Cảm ơn các cậu, cảm ơn hai người rất nhiều!".

Buổi biểu diễn thứ tư của Những Người Yêu Nấm là một thành công vang dội. Nhờ nâng cao số người biết đến buổi diễn lên 90% và đưa 50% trong số đó đến với buổi diễn, Cà Tím và Đậu Phụ đã thu hút được hơn 200 người. Hơn thế nữa, 90% số học sinh ấy dự định sẽ tiếp tục xem những buổi diễn sau!

	Buổi diễn thứ ba		Buổi diễn thứ tư
	Giả thuyết	Kết quả phân tích	
❶ Bạn có biết về buổi diễn?	5% (25) →	30% (150) →	90% (450)
❷ Bạn có từng đến xem?	60% (15) →	10% (15) →	50% (225)
❸ Bạn đến xem thường xuyên không?	100% (15) →	80% (12) →	90% (203)
Tổng số người tham dự	15 →	15 →	200+

BÀI HỌC SỐ 3: NHỮNG MỤC TIÊU CHƯA ĐỊNH HÌNH VÀ NHỮNG THÀNH QUẢ VỮNG CHẮC

CHIA NHỎ MỘT ƯỚC MƠ LỚN THÀNH NHIỀU MỤC TIÊU NHỎ

Những Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề không chỉ có những ước mơ lớn, họ còn theo đuổi mục tiêu lớn hơn bằng cách chia nó ra thành những mảnh nhỏ và tự hỏi: "Năm nay mình sẽ làm gì, hay trong ba tháng tới, hay hôm nay mình sẽ làm gì?". Những bước tiến này định hướng cho Người-Biết- Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề tiến gần đến với ước mơ và tiếp thêm nghị lực cho họ. Một khi đã định ra một kế hoạch để đạt được mơ ước, họ sẽ tìm ra cách hiệu quả nhất để đạt được từng mục tiêu nhỏ và thực hiện những việc cần thiết.

Trong bài học này, chúng ta sẽ theo dõi xem John Bạch Tuộc, người thiết kế poster tuyệt vời của nhóm Những Người Yêu Nấm, đã cố gắng thế nào để đạt đến mục tiêu của mình. John mơ ước được đến Hollywood và trở thành họa sĩ phim hoạt hình kiêm đạo diễn dùng công nghệ máy tính để tạo hình ảnh (CGI). Còn trước mắt, mục tiêu đầu tiên của John là mua một chiếc máy vi tính để học đồ họa CGI.

Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn-Đề có một quá trình tiến tới mục tiêu đã được chứng minh là rất hiệu quả.

Bước 1: Xác định mục tiêu cụ thể

Bước 2: Xác định khoảng cách giữa mục tiêu và tình trạng hiện tại

Bước 3: Đưa ra giả thuyết về cách rút ngắn khoảng cách ấy để đạt đến mục tiêu

3A Liệt kê tất cả những ý tưởng và lựa chọn

3B Chọn ý tưởng tốt nhất làm giả thuyết

Bước 4: Kiểm tra giả thuyết rồi quay lại bước 3 nếu giả thuyết bị bác bỏ

4A Phân tích và xác định những thông tin cần thiết để kiểm tra giả thuyết

4B Phân tích và lên kế hoạch hành động

Hãy xem John áp dụng quá trình này như thế nào

GIẤC MƠ VĨ ĐẠI CỦA JOHN VÀ MỤC TIÊU ĐẦU TIÊN

Bạn hãy gặp gỡ John nhé. Một hôm John cùng cô bạn Sarah đi xem một bộ phim CGI và cậu rất thích. Hình vẽ thật đẹp và các nhân vật trông giống thật đến nỗi cậu có thể thề rằng họ thật sự sống ngoài đời. Nội dung phim cũng hay. Giờ đây cậu muốn trở thành một đạo diễn ở Hollywood. Cậu đã hình dung ra tiêu đề của các tạp chí: "Đạo diễn đầy sức sáng tạo John Bạch Tuộc đã giành được giải thưởng Hàn lâm" với tấm ảnh cậu mặc lễ phục đen, tay giơ cao tượng Oscar.

Nhưng có một vấn đề rắc rối…

John không biết làm thế nào để tạo ra hình ảnh bằng máy vi tính. Thực tế là cậu còn không có cả một chiếc máy vi tính nữa. Vậy thì trước tiên cậu phải tìm cách mua một chiếc máy vi tính. Cậu muốn thực hành thiết kế bằng cách tự làm những tấm thiệp Giáng sinh cho gia đình. Điều đó có nghĩa là cậu sẽ phải có máy vi tính muộn nhất là vào đầu tháng 12, tức là chỉ còn 6 tháng nữa.

Cậu biết rằng mình phải nghĩ ra một kế hoạch lớn!

Bước 1: Xác Định Mục Tiêu Cụ Thể

Bước đầu tiên của John là đặt ra một mục tiêu thật cụ thể. Thế mục tiêu của cậu là gì? Hãy suy nghĩ một chút, tưởng tượng bạn là John và ghi ra những ý tưởng của bạn về mục tiêu của John.

Câu trả lời của bạn là gì?

Có thể bạn chỉ viết rằng "Tôi muốn có một chiếc máy vi tính" hay "Tôi muốn mua một chiếc máy vi tính". Tuy vậy, đó không phải là những câu trả lời tốt nhất. Quan trọng là bạn phải

ghi thật cụ thể, chi tiết.

Ví dụ không tốt: "Tôi muốn có một chiếc máy vi tính" ,"Tôi muốn mua một chiếc máy vi tính".

Ví dụ tốt: "Tôi muốn mua một chiếc máy vi tính cũ hiệu Apple có giá dưới 500 đô-la trong vòng 6 tháng mà không phải mượn tiền của ai".

Ví dụ thứ nhất quá mơ hồ. Nó không diễn đạt rõ những gì John muốn, khi nào John muốn có hay bằng cách nào John đạt được nó. Trong ví dụ thứ hai, những chi tiết đó được xác định rõ ràng:

Tôi muốn gì = Một chiếc máy vi tính cũ hiệu Apple giá dưới 500 đô la.

Khi nào tôi có nó = Trong vòng 6 tháng.

Làm thế nào tôi đạt được điều đó = Tôi muốn mua máy vi tính mà không phải mượn tiền của ai.

John phải xác định rõ loại máy vi tính nào phù hợp nhất cho nhu cầu của cậu. Có rất nhiều chủng loại máy tính. Một số phù hợp cho việc sử dụng thư điện tử và soạn thảo văn bản. Số khác thích hợp hơn với mục đích CGI, nhưng có thể đắt hơn. John ghé qua những cửa hàng vi tính và lục tìm trên internet và cuối cùng tìm được một chiếc máy tính thích hợp, một chiếc Apple cũ trông khá đẹp giá 500 đô-la. Lúc này cậu đã có mục tiêu cụ thể để nỗ lực.

Kế đến cậu phải xác định khi nào cậu muốn có chiếc máy vi tính đó trong tay. Cách tốt nhất để thu hẹp khoảng cách giữa tình trạng hiện nay của cậu (không có máy) và mục tiêu của cậu (mua máy vi tính) sẽ thay đổi phụ thuộc vào khi nào cậu cần có một chiếc máy vi tính. Nếu cậu muốn có máy vi tính trong vòng 3 năm tới, cậu có thể mua được chỉ nhờ vào số tiền dành dụm. Tuy nhiên, nếu cậu muốn mua trong vòng 6 tháng tới thì chắc sẽ phải nỗ lực nhiều hơn. Có thể cậu phải tìm thêm nguồn thu nhập khác.

Nếu bạn có những điều kiện cụ thể để đạt đến mục tiêu, bạn nên đề cập đến nó trong khi khẳng định mục tiêu của mình. Trong trường hợp của John, cậu xác định rằng cậu muốn mua máy vi tính chứ không phải mượn hay thuê của ai, và cậu cũng không muốn mượn tiền người khác để làm việc đó.

Mục tiêu càng cụ thể, kế hoạch hành động sẽ càng khả thi. Mỗi khi đặt ra mục tiêu, bạn hãy tập thói quen tự hỏi: "Mình thật sự muốn đạt được điều gì? Khi nào mình sẽ đạt được? Mình cần những điều kiện cụ thể nào đây?".

Bước 2: Xác Định Khoảng Cách Giữa Mục Tiêu Và Tình Trạng Hiện Tại

Một khi đã đặt ra mục tiêu cụ thể, bạn phải xác định khoảng cách giữa mục tiêu và tình trạng hiện tại của bạn. Nếu khoảng cách đó nhỏ, giải pháp sẽ rất dễ dàng. Nhưng nếu khoảng cách đó khá lớn, bạn phải suy nghĩ thật kỹ phương pháp thực hiện để đạt đến mục tiêu.

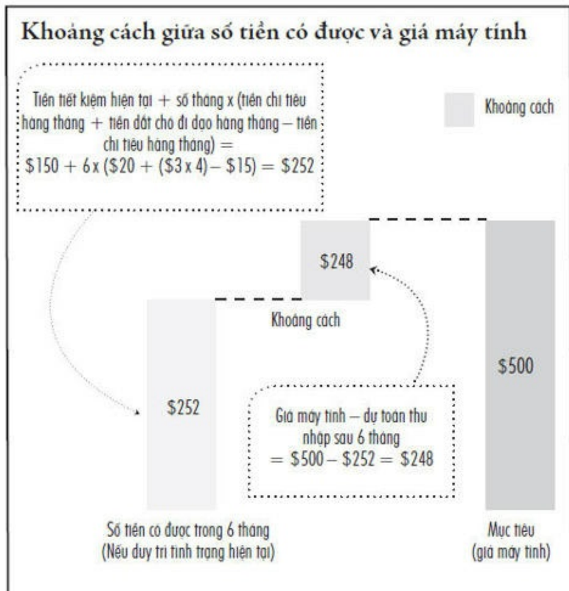
Hãy xem trường hợp của John.

Hiện tại John có 150 đô-la tiền tiết kiệm. Mỗi tháng cha mẹ cho cậu 20 đô-la và cậu có 3 đô-la mỗi tuần nhờ việc dắt chó nhà hàng xóm đi dạo, tức là 12 đô-la mỗi tháng. Nhưng trung bình cậu lại chi hết 15 đô-la một tháng.

Liệu John có thể mua máy vi tính nếu cậu duy trì tình hình thu nhập và chi tiêu hiện tại? Để trả lời câu hỏi này, cậu phải tính toán số tiền có được trong 6 tháng nếu giữ nguyên hiện trạng. Nếu con số đó lớn hơn 500 đô-la, cậu sẽ có thể mua máy vi tính mà không cần làm gì.

Dự toán thu nhập sau 6 tháng:

Tiền tiết kiệm hiện tại + số tháng x (tiền chi tiêu hàng tháng + tiền dắt chó đi dạo hàng tháng – tiền chi tiêu hàng tháng) = $150 + 6 x ($20 + ($3 x 4) - $15) = $252



John thấy rằng số tiền cậu có được sẽ là 252 đô- la. Nghĩa là cậu sẽ không thể mua máy vi tính nếu cứ tiếp tục bằng lòng với tình trạng thu nhập hiện nay. Cậu phải tìm cách lấp đầy khoản thiếu hụt là 248 đô-la.

Bước 3: Đưa Ra Giả Thuyết Về Cách Rút Ngắn Khoảng Cách Ấy Để Đạt Đến Mục Tiêu

3A: LIỆT KÊ TẤT CẢ NHỮNG Ý TƯỞNG VÀ LỰA CHỌN

Giờ đây John biết rằng cậu phải làm thêm công việc gì đó để thu hẹp khoảng cách này. Nhưng cậu nên làm gì? Hãy dành ra một phút suy nghĩ. Hãy càng cụ thể càng tốt.

Bạn đưa ra được giải pháp nào? Bạn có nghĩ ra được nhiều ý tưởng không? Đôi khi việc đột phá trong cách suy nghĩ và đưa ra những ý tưởng sáng tạo rất khó khăn. Những giải pháp như thế này rất có sức cám dỗ:

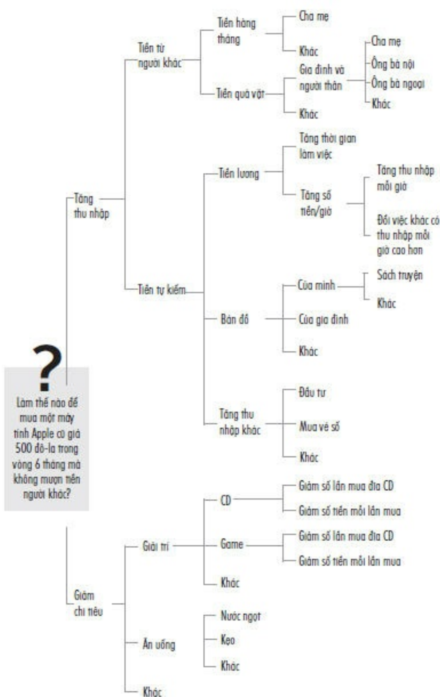
Xin mẹ cho thêm tiền hàng tháng.

Để dành tiền tiết kiệm.

Mua vé số.

Ý tưởng đầu tiên có thể không hiệu quả vì John muốn tự mình đạt được mục đích. Ý tưởng thứ hai không đủ cụ thể, và ý tưởng thứ ba có vẻ quá may rủi. Một số người sẽ bỏ cuộc ở đây và kết luận rằng không thể nào để dành thêm tiền được.

Tuy nhiên, bằng cách sử dụng sơ đồ cây logic được giới thiệu ở bài học số 1, bạn sẽ có thể đưa ra nhiều giải pháp đa dạng và cụ thể. Hãy xem sơ đồ cây logic mà John đã tạo ra:



Cậu bắt đầu từ bên trái với vấn đề chính của mình (làm thế nào để mua một chiếc máy vi tính cũ hiệu Apple trong vòng 6 tháng mà không phải mượn tiền của ai khác?). Sau đó cậu chia

nhánh đầu tiên thành “tăng thu nhập” và “giảm chi tiêu”.

John suy nghĩ về những cách giúp cậu tăng thu nhập. Cậu lại phân làm hai nhánh: “tiền từ người khác” và “thu nhập tự tạo”.

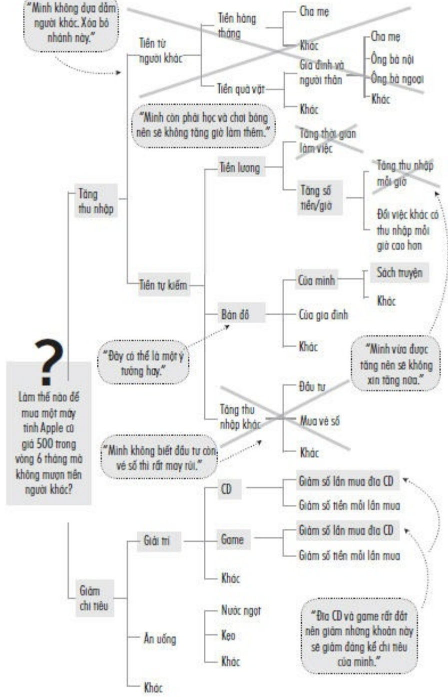
Bên phía “giảm chi tiêu”, cậu chia những khoản chi tiêu ra từng mục nhỏ “giải trí”, “đồ ăn, thức uống” và “khác”.

Để mở rộng cây sơ đồ theo chiều dọc, hãy thường xuyên tự hỏi mình: “Có cách nào khác để giải quyết vấn đề không?” và bạn có thể mở rộng sơ đồ cây theo chiều ngang với câu hỏi: “Những hành động nào sẽ thuộc vào nhóm này?”. Theo cách này, bạn sẽ có được rất nhiều ý tưởng cụ thể.

3B: CHỌN Ý TƯỞNG TỐT NHẤT LÀM GIẢ THUYẾT

Sau khi John tạo nên cây sơ đồ logic, cậu bắt đầu tìm kiếm những ý tưởng tốt nhất mà cậu sẽ phải theo đuổi với một giả thuyết làm thế nào để bù đắp được khoản thiếu hụt 248 đô-la đó.

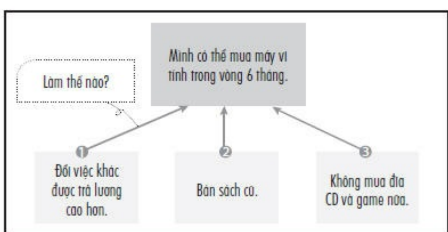
Mỗi một nhánh của sơ đồ cây logic là một ý tưởng. Nếu thấy ý tưởng nào không hiệu quả hay bất khả thi hoặc đi ngược những giá trị của bạn, hãy xóa bỏ nhánh cây đó. Ví dụ, trong trường hợp của John, cậu cắt bỏ toàn bộ nhánh “tiền từ người khác” vì mục tiêu của cậu là giải quyết vấn đề này mà không phải nhờ đến sự giúp đỡ của bất kỳ ai. Cậu cũng cắt bỏ nhánh “tăng thời gian làm việc” vì cậu phải tiếp tục luyện tập khúc côn cầu và làm bài tập nên không thể dành thêm thời gian làm việc. Cậu còn cắt luôn cả hai nhánh “đầu tư” và “mua vé số” vì cậu không biết đầu tư thế nào còn xác suất trúng xổ số thì rất thấp.



Bằng cách cắt bỏ một số nhánh và đánh dấu những nhánh mà cậu cho là tốt nhất trên sơ đồ, John đã đưa ra được giả thuyết “mình có thể mua máy vi tính trong vòng 6 tháng nếu chuyển sang làm một công việc có thu nhập cao hơn, bán bớt sách cũ, không mua đĩa CD và chơi game nữa”.

John dùng tháp giả thuyết sau để minh họa cho lập luận trên. Nhìn vào tháp này, ta thấy ngay được giả thuyết chính (tôi có thể mua một chiếc máy vi tính cũ hiệu Apple giá 500 đô-la trong vòng 6 tháng) và những điều kiện cụ thể (làm thế nào) dưới chân tháp để hỗ trợ cho giả thuyết chính.

Vậy thì tại sao đây vẫn chỉ là giả thuyết mà không phải là giải pháp thật sự của John? Nó vẫn còn là giả thuyết vì chúng ta vẫn chưa biết được nó có đúng hay không.



Ví dụ, một phần giả thuyết của John là cậu có thể chuyển sang công việc có thu nhập cao hơn. Cậu nghĩ điều đó là có thể vì cậu nghe nói Kevin bạn cậu đã kiếm được đến 8 đô-la một giờ. Tuy nhiên, John không biết công việc thực sự của Kevin là gì, cậu có thể làm được công việc tương tự hay không, và công việc đó có cần người mới hay không.

Nhưng khi bạn đưa ra giả thuyết cụ thể và hợp lý, bạn có thể tìm kiếm nhiều thông tin và tiến hành phân tích hiệu quả hơn để kiểm tra xem giả thuyết của bạn có đúng không.

Công cụ giải quyết vấn đề: Tháp Giả Thuyết

Tháp Giả Thuyết là một công cụ rất hiệu quả để tổ chức sắp xếp những cơ sở lập luận của bạn. Bạn có thể dùng nó để xác định rõ kết luận cần có và những cơ sở của bạn trước khi tiến hành thu thập dữ liệu và phân tích để nâng cao hiệu quả một cách đáng kể. Công cụ này rất hữu dụng trong việc truyền đạt giả thuyết của bạn cho mọi người.

Kết cấu cơ bản của tháp bao gồm kết luận hay tiêu chí chính được đặt trên đỉnh tháp và danh sách những cơ sở lập luận nằm dưới chân tháp, trông tựa như những viên gạch tạo nên kim tự tháp vậy.

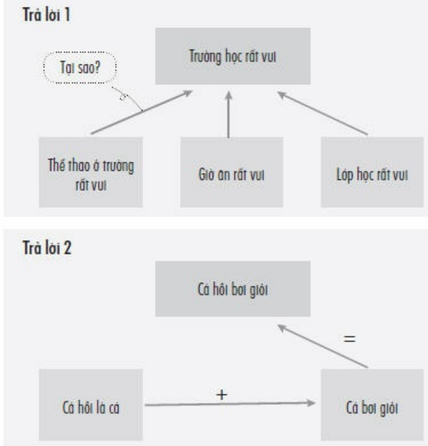
Hãy xem xét một vài ví dụ để tìm hiểu cách hoạt động của nó. Bạn hãy sắp xếp những ô vấn đề như sau để tạo nên một cấu trúc kim tự tháp cho thấy mối liên quan giữa những vấn đề đó.



Có hai loại tháp giả thuyết chính: loại có cấu trúc nhóm và loại có cấu trúc cơ sở. Vấn đề 1 ở trên thuộc dạng cấu trúc nhóm. Kết luận "đi học rất vui" được tạo nên bởi những nhận xét riêng biệt nhưng có liên quan đến nhau như "chơi thể thao ở trường rất vui", "ăn trưa rất vui" và "lớp học rất vui".

Những ô hỗ trợ có thể trả lời cho những câu hỏi tại sao, như thế nào và cái gì đặt ra cho mệnh đề chính ở trên đỉnh tháp. Đối với cấu trúc nhóm, ngay cả khi một ô hỗ trợ bị bác bỏ, kết luận vẫn giữ nguyên. Trong trường hợp ví dụ này, bạn vẫn có thể tuyên bố "đi học rất vui" mặc dù lập luận "lớp học rất vui" được chứng minh là sai.

Vấn đề 2 là ví dụ cho cấu trúc cơ sở. Trong dạng tháp này, nhiều lập luận chắc chắn như "cá hồi là cá", và "cá bơi giỏi" đã đưa đến kết luận "cá hồi bơi giỏi". Không giống như cấu trúc nhóm, cấu trúc cơ sở cho thấy nếu một lập luận không đúng thì kết luận chính tất yếu sẽ sai.



Bước 4: Kiểm Tra Giả Thuyết. Quay Lại Bước 3 Nếu Giả Thuyết Bị Bác Bỏ

4A: XÁC ĐỊNH NHỮNG PHÂN TÍCH VÀ THÔNG TIN CẦN THIẾT ĐỂ KIỂM TRA GIẢ THUYẾT

Sau khi đã có được giả thuyết hướng đến khả năng đạt được mục tiêu, bước tiếp theo John phải làm là tìm xem những thông tin và phân tích nào cần thực hiện để kiểm tra giả thuyết. Như bạn thấy dưới đây, John dùng một sơ đồ giải quyết vấn đề để làm rõ vấn đề, giả thuyết và cơ sở, cũng như những phân tích và thông tin cần thiết.

Để kiểm tra giả thuyết đầu tiên "Mình có thể giảm phần lớn chi tiêu nếu ngừng mua đĩa CD và game", John quyết định phân tích chi tiêu trong vòng 3 tháng vừa qua của cậu. Cậu liệt kê danh sách những gì cậu mua nhờ vào hóa đơn và trí nhớ của mình. Bằng cách phân loại những

chi tiêu mua sắm vào các mục nhỏ, cậu xác định rõ hơn những khoản nào nên cắt giảm và tác động của việc cắt giảm đó sẽ lớn như thế nào.

Cậu cũng đưa ra những kế hoạch hành động tương tự với hai giả thuyết còn lại như sơ đồ giải quyết vấn đề bên trên đã mô tả.

Lúc này cậu đã biết rõ mình phải làm gì.

Vấn đề	Giả thuyết	Cơ sở	Phân tích và hành động	Nguồn thông tin
1. Mình có thể giảm chi tiêu đến mức nào?	Mình có thể giảm phần lớn chi tiêu nếu ngừng mua đĩa CD và game.	CD và game là những món đắt nhất mà mình mua.	Liệt kê chi tiêu: xác định những gì đã chi trong 3 tháng vừa qua. Xác định khoản cắt giảm: liệu mình sẽ giảm chi tiêu được bao nhiêu.	Hóa đơn, trí nhớ về những chi tiêu trong 3 tháng vừa qua.
2. Mình có thể kiếm được bao nhiêu từ tiền bán những thứ không còn cần đến?	Có lẽ khoảng 15 đô la.	Mình chỉ có thể bán được mấy cuốn truyện tranh.	Tìm những thứ có thể bán được. Kiểm tra giá bán để xem có thể kiếm được bao nhiêu tiền.	Phòng mình, nhà kho. Giá mua sách của tiệm sách cũ, giá bán trên mạng Internet.
3. Mình có thể kiếm thêm bao nhiêu từ việc làm thêm có thu nhập cao hơn?	Mình có thể tăng mức thu nhập từ 3 đô la lên 8 đô la mỗi giờ.	Mình không biết Kevin làm gì, nhưng nghe nói cậu ấy kiếm được 8 đô la một giờ.	Hỏi các bạn: hỏi 5 bạn xem họ kiếm được bao nhiêu. Hỏi hàng xóm: có công việc nào cần người không và họ trả bao nhiêu.	Bạn bè Hàng xóm

Xác định những khoản chi tiêu cần cắt giảm Vấn đề

Tìm kiếm thông tin giá cả và cách bán hàng

Hỏi bạn bè về thu nhập của những công việc bán thời gian đ Hỏi thăm hàng xóm để xin việc làm bán thời gian

4B: PHÂN TÍCH VÀ LÊN KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Tiếp theo John tiến hành phân tích. Trước tiên cậu nghĩ cách làm sao cắt giảm chi tiêu.

Phân tích #1: John có thể cắt giảm chi tiêu bao nhiêu?

Cậu bắt đầu nhớ lại và liệt kê mọi thứ cậu mua trong vòng 3 tháng trước đó: “Nào, tháng trước mình mua một đĩa game 9 đô-la và một thanh sô- cô-la 1 đô-la. Còn gì nữa nào? À, mình mua truyện tranh mất 4 đô-la mỗi tháng và lại tốn tiền mua nước ngọt sau mỗi trận khúc côn cầu vào thứ bảy nữa”.

Bằng cách sử dụng tiến trình khoa học chính xác này, John lập bảng dữ liệu chi tiêu của mình trong vòng 3 tháng qua như sau.

1 tháng trước	2 tháng trước	3 tháng trước
Nước ngọt $1	Nước ngọt $1	Nước ngọt $1
Nước ngọt $1	Nước ngọt $1	Nước ngọt $1
Nước ngọt $1	Nước ngọt $1	Nước ngọt $1
Nước ngọt $1	Nước ngọt $1	Nước ngọt $1
Truyện tranh $4	Truyện tranh $4	Truyện tranh $4
Kẹo $1	Kẹo $1	Kẹo $1
Đĩa game $9	CD $9	
Tổng: $18	Tổng: $18	Tổng: $9

Tiếp theo cậu tính toán xem chi tiêu trung bình mỗi tháng của cậu vào mỗi loại là bao nhiêu rồi tạo nên biểu đồ sau:



Khi nhìn vào biểu đồ, John nhận ra rằng giả thuyết cậu sẽ có thể cắt giảm phần lớn chi tiêu của mình bằng cách thôi mua đĩa CD và game là sai. Thật ra cậu chi tiêu phần lớn số tiền vào nước ngọt và mua truyện tranh. Mặc dù chúng rẻ hơn đĩa CD và game nhưng cậu mua chúng thường xuyên hơn.

John bối rối khi phát hiện điều này. Cậu tự hỏi: “Mình có phải thôi uống nước ngọt không? Còn mấy cuốn truyện tranh yêu thích thì sao? Mình luôn khát nước sau mỗi trận khúc côn cầu, còn nếu mình không mua truyện nữa thì mình sẽ bị lạc lõng khi các bạn ở trường kể về chúng”. Có vẻ như có một số thứ John sẵn sàng cắt bỏ và một số thứ khác thì không.

Những thứ John có thể bỏ là:

Nghe đĩa CD mới

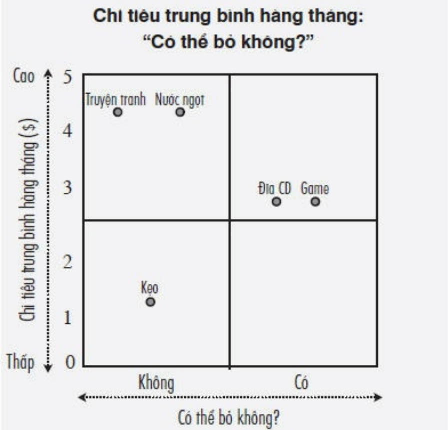
Chơi những trò game mới

Những thứ John không muốn cắt giảm:

Uống nước ngọt sau mỗi trận khúc côn cầu

Đọc truyện tranh

Ăn kẹo



Để quyết định xem mình sẽ thu hẹp chi tiêu như thế nào, John phải cân nhắc xem việc loại bỏ một món đồ sẽ giảm chi tiêu của mình được đến đâu và cậu có thể nhịn nó đến khi đạt được mục tiêu không. Cũng như Những Người Yêu Nấm trong bài học trước, John dùng một ma trận để sắp xếp những suy nghĩ của mình:

Như bạn thấy đấy, John sắp xếp mức chi tiêu trung bình hàng tháng trên trục tung, trên trục hoành là các món cậu không muốn cắt giảm ở bên trái và các món cậu có thể cắt giảm bên tay phải.

Khi sắp xếp các khoản mua sắm vào ma trận, lập tức cậu thấy rõ mình nên cắt giảm mua đĩa CD và game. Chúng nằm ở góc trên bên phải, nghĩa là chúng vừa dễ từ bỏ vừa có ảnh hưởng lớn lên chi tiêu hàng tháng. Mặt khác, kẹo nằm ở góc dưới bên trái, nghĩa là cậu chi tiêu không nhiều vào đó và cũng không muốn từ bỏ. Vì kẹo không có tác động lớn đến chi tiêu, cậu quyết định không từ bỏ nó.

Nhưng còn truyện tranh và nước ngọt thì sao? Dù cậu không muốn từ bỏ chúng nhưng nếu có thể giảm những khoản này, chúng sẽ có tác động lớn đến tổng chi tiêu của cậu. John quyết định suy nghĩ thêm xem làm thế nào để giảm những khoản mua sắm này.

Cậu nghĩ ra những ý tưởng rất tuyệt. Thay vì mua nước ngọt sau mỗi trận khúc côn cầu, cậu nhận ra mình có thể mua bột, pha sẵn ở nhà và mang theo trong bình nước. Cậu cũng quyết định sẽ chung tiền mua truyện tranh với các bạn. Những thay đổi này sẽ cắt giảm chi tiêu vào nước ngọt và truyện tranh là khoảng 50%.

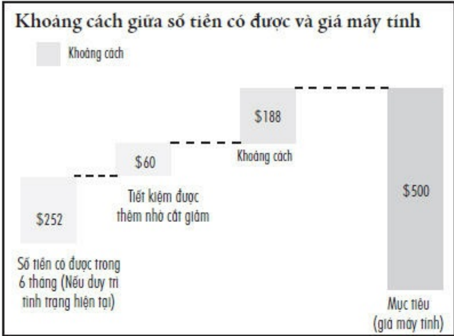
		Chi tiêu trung bình hàng tháng		
Mục	Làm gì?	Trước đây	Bây giờ	Tiết kiệm
Nước ngọt	Giảm 50% nếu mua bột về tự pha	$4	$2	$2
Truyện tranh	Hùn với bạn, giảm 50%	$4	$2	$2
Đĩa CD	Bỏ, giảm 100%	$3	$0	$3
Game	Bỏ, giảm 100%	$3	$0	$3
Kẹo	Tiếp tục mua	$1	$1	$0
Tổng		$15	$5	$10

John đã có thể giảm mức chi tiêu hàng tháng từ 15 đô-la xuống còn 5 đô-la. Việc này sẽ làm tăng tổng số tiền tiết kiệm lên 60 đô la (6 tháng, mỗi tháng 10 đô la), vậy là chỉ còn lại khoảng cách 188 đô-la so với mục tiêu.

Phân tích #2: John có thể kiếm được bao nhiêu từ việc bán lại những thứ không còn cần thiết?

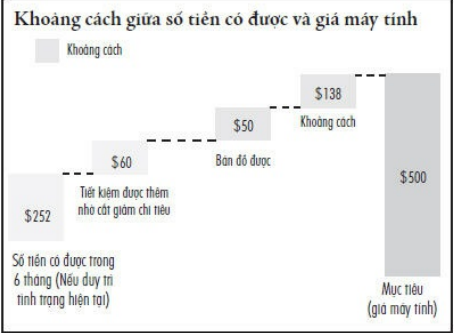
John vẫn còn phải rút ngắn khoảng cách 188 đô-la còn lại. Vậy nên cậu rà soát trong phòng mình và cả nhà kho để tìm những thứ cậu và gia đình không còn dùng đến.

Cậu bắt đầu tìm trong phòng mình trước. Cậu tìm được một đống truyện tranh và một cuốn tự điển mới tinh mà cậu chưa bao giờ dùng đến. Cậu kiểm tra trên trang web bán sách cũ và thấy mình có thể bán số sách đó với giá 25 đô-la.



Kế đến cậu vào nhà kho. Cậu tìm được một túi gậy chơi gôn mà cha cậu giành được trong một giải đấu của công ty, một chiếc găng tay bóng chày cậu từng dùng lúc học tiểu học và một đống quần áo cũ không mặc vừa nữa. John nghĩ: "Chiếc túi gậy gôn này có thể bán được nhiều tiền lắm đây. Mình nghĩ cha có một chiếc khác đã cũ. Để mình hỏi lại mẹ xem mình có thể bán nó không. Chiếc găng bóng chày và số quần áo cũ này có thể rất thích hợp cho đứa em của bạn mình! Hãy cho nó cái này. Chắc là nó sẽ vui lắm".

Tất nhiên mẹ cậu cho phép luôn. Thật ra bà còn cảm ơn cậu đã dọn dẹp nhà kho. Bà nói: "Trong đó thật là lộn xộn. Chúng ta có quá nhiều thứ chẳng bao giờ dùng đến!".



John nhảy cẫng lên vui sướng. Cậu chạy đến cửa hàng dụng cụ thể thao gần nhà để xem có thể bán chiếc túi gậy gôn được bao nhiêu. Họ trả cậu 25 đô-la.

Thế là cậu có 25 đô-la bán sách và 25 đô-la bán túi gậy gôn. John reo lên: "Tuyệt vời! Giờ mình đã có thêm 50 đô-la nữa".

Cậu vẫn còn thiếu 138 đô-la. Lúc này cậu phải tìm một công việc bán thời gian có thu nhập cao hơn để thu hẹp khoảng cách 138 đô-la đó.

Phân tích #3: John có thể tăng thêm bao nhiêu thu nhập nhờ thay đổi việc làm?

John bắt đầu hỏi năm người bạn về những công việc bán thời gian của họ và thù lao nhận được. Họ trả lời cậu như thế này:

Hãy suy nghĩ một chút về những câu trả lời này. Chúng ta có thể rút ra kết luận gì?

Bạn bè	Công việc	Tiền lương
Juan	Mình giữ trẻ cho nhà hàng xóm	$3/giờ
Vipin	Mình biết cả tiếng Anh và Nhật vì mình từng sống ở Nhật, mình dạy tiếng Nhật ở trung tâm cộng đồng	$6/giờ
Javier	Mình yêu chó nhưng cha mẹ mình không cho nuôi. Mình dắt chó của dì đi dạo. Mình không nhận tiền nhưng dì ép mình nhận.	$2/giờ
Kevin	Mình thiết kế trang web cho công ty bố mình và mọi người truyền tai nhau. Giờ mình đang làm vài trang cùng một lúc.	$8/giờ
Pialy	Mình dắt chó hàng xóm đi dạo nhưng không được nhiều tiền lắm.	$2/giờ

John nhận ra rằng nếu cậu có một khả năng đặc biệt, như kỹ năng thiết kế trang web chuyên nghiệp hay ngoại ngữ, cậu có thể kiếm được 6 đến 8 đô-la mỗi giờ. Thu nhập có vẻ ít hơn nếu cậu không có kỹ năng đặc biệt nào. Cậu cũng nhận thấy thu nhập 3 đô-la mỗi giờ nhờ dắt chó đi dạo cũng không tệ chút nào trong khi những cậu bé khác chỉ được trả có 2 đô-la khi

làm công việc này.

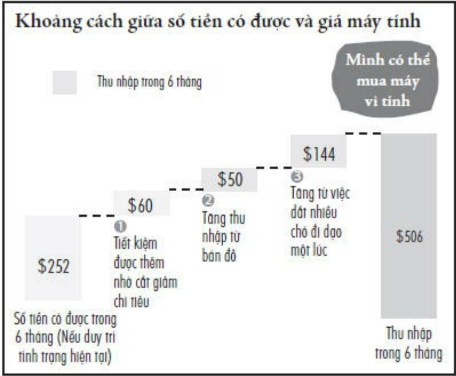
Kế đến cậu hỏi thăm hàng xóm xem những công việc nào có thể đang cần người. Họ cho cậu biết:

Hàng xóm	Ý kiến
Ông Wright	Cậu muốn tìm việc hả? Cậu có thể dắt chó đi dạo, nhưng thù lao không cao lắm. $3/ giờ được không?
Ông Kennedy	Cậu giữ trẻ được không? Cô giữ trẻ của tôi vừa dọn đi. Tôi sẽ trả $2/giờ
Ông Picasso	Cậu có thể giặt ủi cho tôi với thù lao $2,5/giờ không?
Bà Chanel	Cậu có thể dắt chó đi dạo, nhưng không biết cậu có giữ nó nổi không. Nó rất to, luôn sủa mọi người và đuổi theo mấy con chó khác. Tôi sẽ trả $3/giờ.
Ông King	Cậu có thể cắt cỏ và dọn vườn vào mùa thu. $3/giờ được không?

Vậy John có nên bỏ cuộc hay vẫn còn cách khác để thu hẹp khoảng cách? Để có được 138 đô- la trong sáu tháng, cậu phải tăng thu nhập thêm 23 đô-la mỗi tháng, nghĩa là tăng thu nhập mỗi giờ lên gần 6 đô-la.

Như bạn thấy đấy, John sống trong một khu phố trả tiền làm thêm cho học sinh rất thấp. Không ai đề nghị với cậu một công việc cao hơn mức 3 đô-la mỗi giờ mà cậu đang có. John gần như đã bỏ cuộc, nhưng trước tiên cậu cố gắng nghĩ ra một sáng kiến nào đó để tăng thêm thu nhập mà không phải làm thêm giờ. Bỗng nhiên, cậu chợt nảy ra một ý tưởng hay ho.

“Nếu mình dắt 2 chú chó đi dạo cùng lúc thì sao? Mình sẽ có thể kiếm được 9 đô-la mỗi giờ nếu mình dắt cả 3 chú chó đi dạo cùng một lúc! Mình đã thấy người ta làm vậy ở thành phố New York! Tuyệt vời"



John hỏi những người chủ nuôi chó xem cậu có thể cùng lúc dắt mấy con chó hay không? Cả ba đều vui vẻ đồng ý với John, đặc biệt khi họ nhận ra điều đó sẽ giúp cậu mua được một chiếc máy vi tính và theo đuổi giấc mơ Hollywood. Họ nói: “Sau khi nổi tiếng cháu quay lại và tặng ảnh cho chúng tôi nhé”.

John đã tiến được một bước dài và có được một kế hoạch tuyệt hảo!

BƯỚC QUAN TRỌNG NHẤT: TIẾN HÀNH

John đã vượt qua tất cả những quá trình từ đầu bài học này. Cậu đã đặt ra một mục tiêu rõ ràng, nhận định được khoảng cách giữa mục tiêu và tình trạng hiện tại, đưa ra giả thuyết làm thế nào để thu hẹp khoảng cách và kiểm tra những giả thuyết xem chúng có hiệu quả không. Lúc này cậu tiến đến bước quan trọng nhất: Tiến Hành.

Giờ đây John có một kế hoạch tuyệt vời để đạt đến mục tiêu là mua một chiếc máy vi tính cũ hiệu Apple trong 6 tháng, nhưng cậu không dừng ở đó!

Hiệu quả của những hành động của bạn được đo bằng công thức sau:

Hiệu quả = Hiệu quả của kế hoạch x Chất lượng tiến hành

Để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn phải có một kế hoạch hiệu quả và tiến hành thật tốt. Nếu bạn chỉ có một trong hai điều đó, bạn sẽ không thể đạt đến mục tiêu. Bạn cần phải có cả hai yếu tố này.

Sau khi bạn đã có một kế hoạch chắc chắn để đạt được mục tiêu, đừng quên lập một bảng tiến độ cụ thể. Hãy ghi ra tất cả những gì bạn phải làm và khi nào cần làm.

Nhớ theo dõi quá trình thực hiện của bạn và đánh giá lại kế hoạch khi cần. Trong cuộc sống có rất ít thứ diễn ra hoàn hảo như kế hoạch. Nếu hàng xóm của bạn không cần bạn dắt chó đi

dạo nữa thì sao? Nếu vậy, bạn không cần phải lo sợ nữa, vì giờ đây bạn đã biết cách giải quyết vấn đề. Chỉ cần dùng những phương pháp tiếp cận mà chúng ta đã học được trong cuốn sách này!

BÀI HỌC SỐ 4: ƯU KHUYẾT ĐIỂM CỦA CÁC TRƯỜNG DẠY BÓNG ĐÁ

Những Người-Biết-Cách-Giải-Quyết-Vấn- Đề là những người quyết định rất giỏi. Hiếm khi họ hối tiếc vì những lựa chọn của mình vì họ đã dành thời gian xem xét tất cả các lựa chọn và tìm ra giải pháp tốt nhất cho mình.

Trong bài học này, chúng ta sẽ theo dõi xem Kiwi, một ngôi sao bóng đá trẻ chọn trường mới cho mình như thế nào. Kiwi là một đứa trẻ sáng dạ và luôn biết rõ mình muốn gì.

KIWI, CÔ BÉ BÓNG ĐÁ

Mời các bạn gặp Kiwi. Kiwi rất yêu bóng đá. Cô đã chơi bóng từ khi mới chập chững biết đi. Hàng ngày cô lừa bóng, dắt bóng trên đường đến trường, dù trời mưa hay nắng. Ngay cả khi có tuyết rơi cô cũng luyện tập.

Cô bé thấp người và nhỏ nhắn nhưng nhờ có tốc độ nhanh như điện, sự linh hoạt và kỹ năng tuyệt hảo, cô trở thành một cầu thủ tuyệt vời – thật ra hiện nay cô đang là trung phong cho đội tuyển U17 quốc gia dù cô chỉ đang học năm đầu tiên cấp trung học. Thật ấn tượng phải không các bạn?

Kiwi vừa cùng đồng đội trở về sau chuyến du đấu vòng quanh thế giới vài ngày trước. Từ hôm đó, tất cả những gì cô quan tâm là phải chuyển đến Brazil để được huấn luyện. Đội bóng của cô đá giao hữu với đội U17 Brazil và thua 0-10. Cô hoàn toàn không thể làm gì được trong trận đấu đó. Đơn giản là vì những cầu thủ Brazil giỏi hơn đội của cô về mọi mặt. Kiwi bắt đầu nghĩ đến việc mình cần luyện tập và thi đấu trong một môi trường cạnh tranh hơn nếu cô muốn theo đuổi hoài bão trở thành một cầu thủ đẳng cấp quốc tế.

Khi đội bóng của cô du đấu quanh thế giới, thi đấu ở châu Á, Nam Phi, châu Âu và vùng Trung Đông, Kiwi cũng nhận ra mình phải học hỏi rất nhiều điều về thế giới. Đó là lần đầu cô bé xa nhà và cô nhận ra rằng hóa ra hiểu biết của cô về thế giới còn rất hạn hẹp. Bây giờ cô muốn sống ở một quốc gia khác và biết đến hai nền văn hóa, hai ngôn ngữ.

BẮT ĐẦU CUỘC TÌM KIẾM CỦA KIWI

Kiwi là một cô bé ưa hành động. Một khi đã quyết định làm gì, cô sẽ hành động ngay. Trước tiên cô xin phép cha mẹ cho mình được chuyển trường đến Brazil để chơi bóng. Cảm động trước đam mê và quyết tâm của Kiwi, họ đồng ý. Tuy vậy, họ bắt cô phải cân bằng giữa việc chơi bóng với việc học và nói rằng cô phải chọn một trường có học phí thấp hơn 3.000 đô-la một năm.

Kiwi hết sức vui sướng. Cô lao đến máy tính và bắt đầu tìm tòi những trường dạy bóng đá ở Brazil trên internet. Cô tìm thấy hai trường nổi tiếng nhất và ghi lại những ưu khuyết điểm của từng trường vào sổ tay. Hóa ra tất cả những ngôi sao bóng đá của đội bóng Brazil đều được đào tạo từ một trong hai ngôi trường này. Kiwi biết rằng mình đã đi đúng hướng.

Cô bắt đầu tìm hiểu trường trung học Rio, quán quân của giải vô địch bóng đá các trường trung học Brazil năm trước. Kiwi rất ấn tượng với trang chủ của trường Rio, nó không chỉ có tiếng Bồ Đào Nha mà có cả tiếng Anh, Tây Ban Nha, Ý, Pháp và Nhật trong mẫu đơn xin nhập học dành cho người nước ngoài.

Khi cô mở trang chủ ra, âm nhạc dìu dặt vang lên khi một thông điệp cuộn qua màn hình:

Trường trung học Rio

Chúng tôi không chỉ có **đội bóng** trung học **giỏi nhất thế giới** mà còn có **môi trường tuyệt hảo** cho học sinh **nước ngoài**. Chúng tôi có một chương trình **đặc biệt**. Đó là lý do tại sao có hơn **30 học sinh Mỹ và nhiều nước khác** đang theo học ở đây.

Kiwi rất ấn tượng với trang web của trường Rio. Cô quyết định mình nên theo học tại trường trung học Rio. Cô cũng thấy rằng ngôi trường nằm ở thành phố Rio de Janeiro, một thành phố cô luôn mong muốn được ghé thăm. Cô thốt lên: "Ồ, nó nằm ở Rio de Janeiro! Cuối cùng mình cũng có thể thử lướt ván trên những bãi biển ấy!". Cô cũng kiểm tra học phí trên mạng và thấy rằng nó nằm trong khả năng cho phép, mỗi năm 3.000 đô-la. Còn gì tốt hơn nữa?

Tiếp đến cô tìm kiếm trường trung học Amazon, một trường rất nhiều triển vọng trong mùa giải năm ngoái. Cô lướt qua những mục tìm kiếm khác nhau như "trường trung học Amazon" và "đội bóng đá Brazil, triển vọng, trường trung học" nhưng không cái nào đưa cô đến trang chủ của trường. May mắn thay, Kiwi đang theo học tiếng Bồ Đào Nha ở trường. Cô thử một từ khóa khác "Amazonas Escola". Gần cuối danh sách kết quả tìm kiếm, cô tìm được trang web của trường trung học Amazon. Tuy nhiên, không như trường trung học Rio, trang web của họ chỉ có tiếng Bồ Đào Nha mà thôi.

Cô sử dụng cuốn từ điển Anh – Bồ Đào Nha để mày mò trên trang web của trường trung học Amazon và cuối cùng cũng lần ra những thông tin sau:

Đội bóng của trường trung học Amazon đúng là đội triển vọng năm ngoái.

Không có học sinh nước ngoài nào đang theo học ở trường nên dĩ nhiên, không có chương trình đặc biệt nào dành cho học sinh nước ngoài.

Trường nằm trong một dãy núi cách xa Rio hơn hai giờ chạy xe. đ Học phí là 5.000 đô-la, tức là nhiều hơn nguồn kinh phí của cô 2.000 đô-la.

Trường Rio		Trường Amazon	
Ưu	Khuyết	Ưu	Khuyết
Đội bóng xuất sắc (vô địch quốc gia năm ngoái)		Đội bóng giỏi (giải triển vọng năm ngoái)	Đắt ($5.000/năm)
Môi trường tốt cho học sinh nước ngoài (chương trình đặc biệt; nhiều học sinh nói tiếng Anh)			Chỉ có học sinh Brazil; không có chương trình riêng cho học sinh nước ngoài.
Ở Rio			Xa Rio (đi xe lửa mất hơn 2 giờ)
Rẻ hơn ($3.000/năm)			

Kiwi dùng một bảng so sánh ưu khuyết điểm đối với cả hai trường. Bằng cách sắp xếp ưu khuyết điểm của hai trường cạnh nhau, cô có thể nhanh chóng xác định trường nào là lựa chọn tốt hơn.

Nhìn vào bảng, Kiwi nhanh chóng đưa ra quyết định: "Trường trung học Amazon không chỉ ít thu hút hơn mà còn vượt quá túi tiền của mình. Trường trung học Rio sẽ phù hợp với mình hơn". Cô thức đến 4 giờ sáng để điền đơn xin nhập học trực tuyến cho trường trung học Rio rồi mới đi ngủ. Mặc dù đã rất trễ nhưng mắt cô vẫn ráo hoảnh. Cô không thể không suy nghĩ về chuyến đi thú vị phía trước.

Công cụ giải quyết vấn đề: Ưu và Khuyết điểm, Tiêu chí và Đánh giá

Đây là hai công cụ rất hữu ích khi bạn cần đánh giá nhiều khả năng để tìm ra phương án tốt nhất.

CÔNG CỤ 1: ƯU VÀ KHUYẾT ĐIỂM

Công cụ đầu tiên là Ưu và Khuyết điểm. Kỹ thuật này giúp bạn đào sâu nghiên cứu những phương án lựa chọn và xem xét cả những khía cạnh tốt (ưu điểm) và xấu (khuyết điểm) của phương án đó trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Hãy giả định rằng, cũng như Kiwi, bạn đang muốn chọn một trường trung học mới để theo học. Công cụ Ưu và Khuyết điểm có thể giúp bạn phân loại những khác biệt giữa các phương án.

Bước 1: Liệt Kê Tất Cả Các Phương Án

Trước tiên, bạn hãy liệt kê tất cả những phương án. Ví dụ như trong trường hợp này, bạn có

3 ngôi trường: trường trung học Armadillo, trường trung học Beaver và trường trung học Cougar.

Bước 2: Liệt Kê Ưu và Khuyết Điểm Của Từng Phương Án.

Sau đó, bạn liệt kê tất cả ưu và khuyết điểm của từng phương án. Ngay cả khi bạn nghĩ một phương án nào đó hấp dẫn hơn hẳn, bạn cũng nên tập thói quen tự hỏi: “Phương án này không có khuyết điểm nào sao? Còn có ưu điểm nào khác không?”. Chúng ta thường bị tác động bởi ấn tượng đầu tiên. Nếu trước tiên chúng ta nghĩ mình thích một điều gì, chúng ta thường cố tìm ra những lý lẽ chứng minh cho suy nghĩ đó. Ngược lại, nếu chúng ta không thích điều gì lắm, chúng ta thường chỉ chú ý vào những khuyết điểm. Điều quan trọng là chúng ta phải tránh xu hướng này để đưa ra một quyết định đúng đắn. Danh sách ưu khuyết điểm của ba ngôi trường có thể tương tự như sau:

	Ưu	Khuyết
Truòng trung học Armadillo	Chất lượng giáo dục tốt Đội bóng chày mạnh Miễn học phí Bạn bè có thể sẽ vào đó	Không có chương trình du học Xa nhà Cơ sở vật chất cũ
Truòng trung học Beaver	Chất lượng giáo dục tốt Chương trình du học Đội bóng chày mạnh Miễn học phí Nhiều người bạn của tôi lên kế hoạch đi đến đó	Xa nhà Cơ sở vật chất cũ
Truòng trung học Cougar	Gần nhà Trường mới xây	Chất lượng giáo dục thấp Đội bóng chày hạng hai Học phí cao ($15.000/năm) Không có bạn bè

Bước 3: Đánh Giá Tầm Quan Trọng Của Từng Điểm Mạnh và Yếu Bạn Đã Liệt Kê.

Không phải cơ sở để ủng hộ hay bác bỏ một phương án nào cũng có tầm quan trọng như nhau. Bước tiếp theo là đánh giá tầm quan trọng của từng yếu tố.

Ví dụ hãy đánh giá như sau:

+++/--- : rất hấp dẫn/rất không hấp dẫn

++/-- : tương đối hấp dẫn/tương đối không hấp dẫn

+/-: ít hấp dẫn/ít không hấp dẫn.

Giả sử như bạn đánh giá chất lượng giáo dục và học phí là rất quan trọng (nên nó sẽ được gán trọng số là +/- 3) trong khi tuổi của ngôi trường không quan trọng lắm (tức là trọng số +/- 1)

	Ưu	Khuyết
Truòng trung học Armadillo	+++ Chất lượng giáo dục tốt ++ Đội bóng chày mạnh +++ Miễn học phí ++ Bạn bè có thể sẽ vào đó	--- Không có chương trình du học - Xa nhà - Cơ sở vật chất cũ
	Tổng: 10+	Tổng: 5-
Truòng trung học Beaver	+++ Chất lượng giáo dục tốt +++ Chương trình du học +++ Đội bóng chày mạnh +++ Miễn học phí ++ Nhiều người bạn của tôi lên kế hoạch đi đến đó	- Xa nhà - Cơ sở vật chất cũ
	Tổng: 14+	Tổng: 2-
Truòng trung học Cougar	+ Gần nhà + Trường mới xây	--- Chất lượng giáo dục thấp -- Đội bóng chày hạng hai --- Học phí cao ($15.000/ năm) - Không có bạn bè
	Tổng: 2+	Tổng: 9-

Bước 4: Chọn Phương Án Hấp Dẫn Nhất

Bước cuối cùng là chọn ra phương án tối ưu dựa trên những ưu khuyết điểm có trọng số mà bạn đã liệt kê. Trong trường hợp này, có lẽ lựa chọn tốt nhất cho bạn là trường Beaver vì nó có nhiều điểm cộng và ít điểm trừ nhất.

CÔNG CỤ 2: TIÊU CHÍ VÀ ĐÁNH GIÁ

Công cụ thứ hai là Tiêu chí và Đánh giá. Bạn có thể sử dụng công cụ này để xác định rõ

những tiêu chí nào, hay phẩm chất nào, nên được dùng để đánh giá các phương án, quyết định tầm quan trọng của từng nhóm tiêu chí và đánh giá những phương án một cách hiệu quả.

Bước 1: Liệt Kê Tất Cả Những Phương Án

Cũng như công cụ Ưu và Khuyết điểm, trước tiên hãy liệt kê tất cả các phương án. Một lần nữa, chúng ta sẽ lại chọn giữa trường trung học Armadillo, trường trung học Beaver và trường trung học Cougar.

Bước 2: Liệt Kê Tất Cả Những Tiêu Chí Đánh Giá

Khi bạn nhận xét một trường tốt hay không tốt, bạn muốn nói đến tiêu chí nào? Chúng ta sẽ dùng những tiêu chí sau:

Chất lượng giáo dục
Khả năng du học
Xếp hạng của đội bóng chày
Số lượng bạn bè có thể theo học
Khoảng cách đến trường
Cơ sở vật chất mới
Học phí

Bước 3: Xác Định Mức Độ Quan Trọng Của Từng Tiêu Chí

Bước tiếp theo là xác định mức độ quan trọng của từng tiêu chí bạn vừa liệt kê. Bạn có thể dùng ba cấp độ như cao, trung bình và thấp hoặc dùng thang đo 10 điểm đều được. Chúng ta sẽ thử đặt trọng số cho các tiêu chí như sau:

Chất lượng giáo dục: cao
Khả năng du học: cao
Xếp hạng của đội bóng chày: trung bình
Số lượng bạn bè có thể theo học: trung bình
Khoảng cách đến trường: thấp
Cơ sở vật chất mới: thấp
Học phí: cao

Bước 4: Đánh Giá Từng Phương Án Dựa Trên Các Tiêu Chí Có Trọng Số

Tiếp theo bạn sẽ đánh giá từng phương án dựa trên những tiêu chí đã đặt ra. Bạn có thể đánh giá theo bao nhiêu cấp độ tùy thích. Trong ví dụ này, chúng ta sẽ sử dụng phương pháp đánh giá ba cấp độ, từ +++ tức rất hấp dẫn đến + là không hấp dẫn.

Tiêu chí	Tầm quan trọng	Trường Amadillo	Trường Beaver	Trường Cougar
Độ hấp dẫn của trường	Cao	+ +	+ + +	+
Chất lượng giáo dục	Cao	+ + +	+ + +	+
Chương trình du học	Cao	+ (không)	+ + + (Có)	+ (không)
Đội bóng chày mạnh	Trung bình	+ +	+ +	+
Số bạn bè cùng học	Trung bình	+ +	+ + +	+
Khoảng cách đến trường	Thấp	+ (25 phút)	+ (30 phút)	+ + (5 phút)
Cơ sở vật chất mới	Thấp	+	+	+ +
Học phí	Cao	+ + + (Miễn phí)	+ + + (Miễn phí)	+ $15.000

Như bạn có thể nhìn thấy ở hàng “khoảng cách đến trường”, bạn có thể ghi con số cụ thể (ví dụ như 25 phút). Nếu bạn có dữ liệu cụ thể, bạn có thể thêm vào để hiểu rõ hơn. Nếu điều gì có thể đánh giá bằng câu trả lời có hay không (ví dụ như khả năng du học) bạn cũng có thể ghi ra.

Bước 5: Chọn Phương Án Tốt Nhất

Cuối cùng, bạn chọn ra phương án tốt nhất. Hãy nhớ đánh giá cả trọng số của từng tiêu chí đánh giá khi đưa ra quyết định cuối cùng. Một lần nữa, trong ví dụ này có lẽ bạn vẫn nên chọn trường Beaver vì trường này đạt điểm cao trên những tiêu chí quan trọng như chất lượng giáo

dục và khả năng du học, tuy nhiên lại được điểm thấp ở những tiêu chí ít quan trọng hơn như khoảng cách đến trường và cơ sở vật chất mới.

Cả kỹ thuật Ưu Khuyết điểm và kỹ thuật Tiêu Chí và Đánh Giá đều sẽ giúp bạn đưa ra cùng một kết quả, giúp bạn chọn được phương án tối ưu. Đây không chỉ là những công cụ giúp bạn hệ thống lại tư duy của mình mà còn giúp chỉ ra những thông tin có thể bạn đã bỏ sót và đưa ra những câu hỏi mà có thể bạn sẽ cần phải đặt ra để xác định trong đầu bạn điều gì thật sự quan trọng. Không chỉ có vậy, bạn còn có thể tìm ra những phương pháp để giảm đi những thiếu sót trong các phương án.

PHÂN TÍCH THÚ VỊ CỦA NHÀ BÌNH LUẬN

Ngày hôm sau, Kiwi theo dõi mục tin tức thể thao buổi chiều và đó cũng là một thói quen hàng ngày của cô bé. Có một chương trình đặc biệt mang tên: “Tại sao đội Yankees không thể chiến thắng?” và lời phát biểu của một nhà phân tích đã thu hút sự chú ý của Kiwi: “Tại sao đội Yankees lại không giành được chiến thắng ngay cả khi họ có rất nhiều cầu thủ ngôi sao? Hãy đặt bạn vào hoàn cảnh của một cầu thủ chưa từng là tân binh vì ông chủ đội bóng (người chẳng biết chút gì về bóng chày) luôn quyết định mua lại những cầu thủ đã nổi tiếng trước đó từ các đội khác. Đó là điều thê thảm nhất đối với các tân binh. Hãy nghĩ mà xem: những anh chàng này hầu như không bao giờ có cơ hội trở thành tân binh. Làm thế nào để họ phát huy tài năng nếu họ không được thi đấu? Một đội mạnh chưa chắc đã là môi trường tốt nhất cho sự phát triển. Không có gì ngạc nhiên khi tinh thần thi đấu của đội bóng lại rất thấp.”

Kiwi nhìn chằm chằm vào màn hình ti vi, lẩm bẩm một mình: “Một đội mạnh chưa chắc đã là môi trường tốt nhất cho sự phát triển…”. Nhà bình luận có lý. Đột nhiên Kiwi tự hỏi mình đã dùng đúng cách để đánh giá trong việc lựa chọn trường huấn luyện chưa.

Kiwi cân nhắc lại mục tiêu ban đầu của mình: “Mục tiêu của mình không phải là chơi cho đội bóng mạnh nhất. Mình muốn trở thành cầu thủ giỏi nhất có thể và để đạt được điều đó thì mình phải được huấn luyện ở một trường bóng đá tốt nhất. Mục tiêu thứ hai của mình là tiếp thu hai nền văn hóa và hai ngôn ngữ”.

Cô viết vội danh sách những tiêu chí đánh giá để chọn trường và mức độ quan trọng của từng thứ ra giấy. Khi thực hiện quá trình này, nhiều câu hỏi bắt đầu hiện ra trong tâm trí cô. Cô bắt đầu đánh giá lại diễn tiến tư duy đã đưa mình đến kết luận rằng trường trung học Rio không chỉ tốt hơn mà còn phù hợp hơn với khả năng tài chính. Cô bắt đầu tự hỏi và nghi ngờ những giả định của mình.

Yếu tố then chốt để có môi trường phát triển bóng đá tốt nhất là gì?

Tiêu chí	Tầm quan trọng của tiêu chí	Trường Rio	Trường Amazon
Môi trường tốt để phát triển bóng đá	Cao	?	?
Môi trường tốt để tiếp thu văn hóa/ ngôn ngữ	Vừa	?	?
Chi phí (giới hạn $3.000/năm)	Cao	+ + + ($3.000/năm)	+ + + ($5.000/năm)
Gần Rio de Janeiro	Rất thấp	+ + + + + (Ở Rio)	+ (Cách xa 2 giờ chạy xe)

Trường nào tốt hơn?

Chương trình riêng của Rio có tốt không? Có 30 học sinh Mỹ có phải điều tốt?

Mình đã đánh giá quá cao yếu tố này.

Môi trường tốt để phát triển bóng đá: Vậy yếu tố then chốt cụ thể nào sẽ giúp mình quyết định “môi trường tốt để phát triển bóng đá”?

Môi trường tốt để tiếp thu hai nền văn hóa, hai ngôn ngữ: “Chương trình đặc biệt dành cho học sinh nước ngoài của trường Rio có vẻ hấp dẫn, nhưng nó tốt đến mức nào? Liệu việc có hơn 30 học sinh Mỹ đang theo học có thật sự có lợi không khi mình đã đến tận Brazil để trải nghiệm một nền văn hóa khác và học một ngôn ngữ mới?”.

Chi phí: “Mình không thể thay đổi học phí của các trường, nhưng liệu mình có thể đạt được học bổng nào không?”.

Gần Rio: “Điều này không quan trọng lắm trong mục tiêu chính của mình. Có lẽ mình đã đánh giá quá cao điều kiện này”.

Kiwi đã phạm một sai lầm rất phổ biến. Chúng ta thường đưa ra những quyết định quan trọng mà không dành đủ thời gian để suy nghĩ thấu đáo tất cả những lựa chọn và tìm kiếm những thông tin chính xác.

Hãy làm theo những gì Kiwi đang làm. Bạn nên đánh giá lại cách suy nghĩ của mình. Vào đêm thứ hai liên tiếp, Kiwi lại thức đến gần sáng. Nhưng cô vẫn cảm thấy mình chưa đạt được điều gì cả. Tâm trí cô cứ mãi quanh quẩn với những câu hỏi.

Câu hỏi	Việc cần làm
❶ Môi trường tốt để phát triển bóng đá. Yếu tố then chốt đối với mình là gì?	• Hỏi thầy Jones (huấn luyện viên trưởng đội tuyển quốc gia U17) những yếu tố nào quan trọng nhất đối với “môi trường phát triển bóng đá”.
❷ Môi trường tốt để tiếp thu hai ngôn ngữ/văn hóa. Chương trình riêng của Rio nghe rất hấp dẫn nhưng có thật sự tốt? Có 30 học sinh Mỹ có thật sự tốt không khi mình đến Brazil để học một ngôn ngữ/văn hóa mới?	• Liên hệ văn phòng trường Rio và xin được trao đổi với một số học sinh ngoại quốc đang theo học.
❸ Học phí. Mình không thể thay đổi học phí nhưng có học bổng không?	• Liên hệ văn phòng trường Rio và Amazon để hỏi xem có học bổng không? • Tìm học bổng của chính phủ, quỹ hay hiệp hội bóng đá.

Kiwi tự nhủ: “Chỉ lo lắng và băn khoăn với những câu hỏi ấy sẽ không đưa mình đến đâu. Mình cần nghĩ xem mình có thể làm gì để đưa ra quyết định chính xác hơn”. Khi ghi ra những việc cần làm, cô cảm thấy nhẹ nhõm và thanh thản đi vào giấc ngủ. Cô mơ thấy mình đang vẫy tay chào đất nước Brazil, bước xuống máy bay ở phi trường, lòng ngập tràn hy vọng. Giấc mơ mới thực tế làm sao! Cô có thể nghe thấy rõ ràng tiếng gia đình và bạn bè chúc cô may mắn, cảm nhận được cả vòng tay ấm áp của họ khi ôm tạm biệt cô.

Tìm kiếm môi trường phát triển bóng đá tốt nhất

Sáng hôm sau, Kiwi gọi điện cho huấn luyện viên Jones và xin lời khuyên của ông. Ông bảo: “Điều quan trọng nhất đối với em là có nhiều cầu thủ giỏi bên cạnh để em vừa có thể luyện tập vừa có thể đọ sức thường xuyên hàng ngày”. Ông cũng bảo cô phải dành càng nhiều thời gian chơi bóng càng tốt. Ở độ tuổi cô, áp lực khi thi đấu thực sự sẽ giúp ích nhiều nhất cho sự phát triển kỹ thuật và thể lực, và đặc biệt là tinh thần.

Ông cũng chỉ cho Kiwi những mẹo mà cô chưa bao giờ nghĩ đến. Ông nói với cô rằng một số đội bóng có xu hướng cho những cầu thủ hạng hai và hạng ba ngồi ghế dự bị. Cho nên cô cần tìm kiếm một đội bóng mang lại cơ hội cho tất cả các hạng cầu thủ cùng thi đấu. Ông nghĩ rằng chất lượng huấn luyện cũng rất quan trọng, mặc dù môi trường cạnh tranh và thời gian thi đấu vẫn là ưu tiên hàng đầu.

Kiwi hỏi huấn luyện viên Jones xem cô nên đến trường nào. Huấn luyện viên bảo rằng tuy ông biết cả hai trường đều nằm trong số những trường dạy bóng đá tốt nhất thế giới, nhưng ông vẫn không có đủ hiểu biết để đánh giá được khách quan. Thay vào đó, ông hứa sẽ giới thiệu Kiwi với huấn luyện viên Zico, một huấn luyện viên người Brazil trước đây từng là đồng nghiệp với ông.

Kiwi hết lời cảm ơn huấn luyện viên Jones về lời khuyên. Cô rất ngạc nhiên khi chỉ một bước nhỏ lại mang đến những thông tin và cơ hội giá trị đến thế. Giờ đây cô đã có những tiêu chí cụ thể để đánh giá môi trường phát triển bóng đá của trường Rio và Amazon. Ngoài ra, còn ai có thể cho lời khuyên tốt hơn huấn luyện viên Zico người Brazil?

Chiều hôm đó, trong khi Kiwi tản bộ về nhà sau buổi tập, cô nhận được điện thoại của huấn luyện viên Zico: “Xin chào, có phải Kiwi đấy không? Tôi có nghe thầy Jones nói rằng em đang nghĩ đến việc theo học ở Rio hay Amazon. Hãy cho tôi biết tôi có thể giúp được gì cho em?”. Ông trò chuyện với Kiwi suốt hơn một tiếng đồng hồ. Cuối cùng, ông nói rằng ông hoàn toàn

đồng ý với những tiêu chí mà huấn luyện viên Jones đưa ra để đánh giá một môi trường bóng đá tốt.

Tiêu chí	Tầm quan trọng của tiêu chí	Trường Rio	Trường Amazon
Môi trường tốt để phát triển bóng đá	Cao	?	?



Tiêu chí		Tầm quan trọng của tiêu chí	Trường Rio	Trường Amazon
Môi trường tốt để phát triển bóng đá	Chất lượng đồng đội	Cao	?	?
	Cơ hội thi đấu nhiều	Cao	?	?
	Chất lượng huấn luyện	Trung bình	?	?
		Cao	?	?

Ông nói: “Chắc chắn tôi sẽ khuyên em nên vào học ở trường Amazon. Mặc dù cả hai trường đều có những cầu thủ xuất sắc nhưng thật ra môi trường của họ lại rất khác nhau. Trường Rio nổi tiếng là chỉ để những cầu thủ bắt đầu tỏa sáng thi đấu. Nếu em không nằm trong nhóm giỏi nhất, em sẽ không được thi đấu nhiều. Ngược lại, trường Amazon cho phép tất cả các cầu thủ thi đấu số trận ngang bằng nhau. Em sẽ có cơ hội tạo ra sự khác biệt khá lớn nếu em muốn phát triển thành một cầu thủ giỏi”.

Huấn luyện viên Zico cũng nghĩ rằng trường Amazon có chế độ huấn luyện tốt hơn. Trường Rio có những huấn luyện viên nổi tiếng, nhưng họ cũng huấn luyện cho đội tuyển quốc gia và dành ít thời gian ở trường. Ngược lại, những huấn luyện viên của trường Amazon dành rất nhiều thời gian tiếp xúc với cầu thủ. Ông Zico nhận xét: “Những người này tuy không nổi tiếng nhưng không có nghĩa là họ không giỏi. Tôi đã từng gặp rất nhiều huấn luyện viên trong đời và các huấn luyện viên của trường Amazon là những người giỏi nhất tôi đã từng tiếp xúc”.

Kiwi thấy huấn luyện viên Zico nói hết sức thuyết phục. Cô rất vui vì có cơ hội trao đổi với ông. Giờ đây cô đã có thể điền đầy đủ và chính xác bảng thông tin tiêu chí và đánh giá về môi trường phát triển bóng đá tốt nhất.

Tiêu chí		Tầm quan trọng của tiêu chí	Trường Rio	Trường Amazon
Môi trường tốt để phát triển bóng đá	Chất lượng đồng đội	Cao	+ + + + + (Tuyệt, đội vô địch)	+ + + + + (Tuyệt, đội triển vọng)
	Cơ hội thi đấu nhiều	Cao	+ + (chỉ có đội hình chính)	+ + + + + (Mọi người đều thi đấu)
	Chất lượng huấn luyện	Trung bình	+ + (Huấn luyện viên nổi tiếng nhưng ít gặp)	+ + + + + (Huấn luyện viên giỏi, gặp thường xuyên)
		Cao	+ + +	+ + + + +

Tìm môi trường tốt nhất để tiếp thu hai nền văn hóa và hai ngôn ngữ

Lúc này Kiwi cần xác định nơi nào sẽ tốt hơn cho việc tiếp thu văn hóa và ngôn ngữ của cô. Cô liên hệ với văn phòng trường trung học Rio và nhận được thông tin để liên lạc với ba học sinh Mỹ đang theo học ở trường. Khi cô liên hệ với bạn đầu tiên, cô nhận được câu trả lời: “Chương trình đặc biệt dành cho học sinh nước ngoài được thiết kế rất tốt. Họ dạy chậm hơn ở tất cả các lớp để chúng ta có thể theo kịp dù trình độ tiếng Bồ Đào Nha của bạn không được cao lắm. Nhưng nếu mục tiêu chính của bạn là tiếp thu hai nền văn hóa và hai ngôn ngữ khác nhau thì tớ nghĩ bạn nên đến trường Amazon. Văn phòng nhà trường có thể không thích những gì tớ nói với cậu, nhưng tớ vẫn phải nói thật. Cậu nên có một môi trường hoàn toàn bản địa”.

Học sinh thứ hai ở Rio mà cô liên lạc lại phàn nàn về số học sinh Mỹ ở trường: “Trường Rio có hơn ba mươi học sinh Mỹ theo học tất cả các môn học và tụ tập với nhau sau giờ học, không hòa nhập thân thiện với những học sinh người bản xứ. Đôi khi tớ có cảm giác mình vẫn đang sống ở Mỹ. Nhiều đứa trong số bọn tớ vẫn chưa nói trôi chảy được tiếng Bồ Đào Nha dù bọn tớ đã ở đây hơn hai năm”.

Học sinh thứ ba cũng có nhận xét tương tự: “Mình không có nhiều bạn bản xứ lắm. Nếu bạn thật sự muốn trải nghiệm văn hóa ở đây và học tiếng, bạn nên đến một trường chỉ toàn học

sinh bản địa".

Kiwi bất ngờ với những gì mình nhận được nhưng hầu như cả ba đều nói cùng một điều. Ngày hôm sau, cô hỏi vài học sinh nước ngoài ở trường mình rằng môi trường nào tốt nhất cho việc du học. Cũng như những học sinh ở Rio mà Kiwi đã liên hệ, họ đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hội nhập toàn diện với địa phương mình đến.

Với những thông tin này, Kiwi đã điền vào đầy đủ sơ đồ tiêu chí và đánh giá của mình.

Lúc này mọi việc đang dần dần trở nên phức tạp. Kiwi đã nhận ra trường trung học Amazon hấp dẫn hơn trường Rio, cả về môi trường bóng đá cũng như văn hóa và ngôn ngữ, nhưng vẫn còn một vấn đề về học phí. Cô phải làm cách nào đó để tìm được một quỹ học bổng nếu cô thật sự muốn theo học tại trường trung học Amazon.

Tìm quỹ học bổng

Kiwi thử tìm kiếm những tổ chức có thể cấp học bổng để cô theo học tại trường Amazon. Tuy nhiên, cô thất bại thảm hại. Trường Amazon không có chính sách hỗ trợ cho sinh viên nước ngoài. Cô tìm được một số học bổng của các tổ chức và chính phủ nhưng hạn chót nộp đơn đã qua và hiệp hội bóng đá Mỹ không có học bổng cho sinh viên năm hai.

Kiwi là người hiếm khi thất vọng, nhưng trong mấy ngày vừa qua cô suy sụp một cách bất thường. Sau tất cả mọi nỗ lực, cuối cùng thì có lẽ cô cũng vẫn phải lựa chọn việc học ở trường Rio thôi. Thật đau xót khi cô nhận ra trường Amazon lại tốt hơn nhiều.

Trong buổi tập sáng thứ Bảy, huấn luyện viên Jones gọi Kiwi đến hỏi thăm. Ông hỏi: "Kiwi này, em trao đổi với thầy Zico sao rồi?".

Kiwi trả lời: "Thưa thầy, cám ơn thầy rất nhiều vì đã giới thiệu em cho thầy ấy. Thầy đã cho em lời khuyên rất hữu ích. Giờ đây em hoàn toàn tin chắc trường Amazon là tốt nhất cho mình". Cô hơi cúi đầu: "Nhưng... có một vấn đề nhỏ".

Huấn luyện viên Jones tỏ vẻ quan tâm: "Chuyện gì vậy?".

"Em không thể trả nổi học phí thầy ạ. Những 5.000 đô-la một năm, vượt quá khả năng của em. Và em cũng không tìm được học bổng nào".

Huấn luyện viên Jones cau mày nhìn Kiwi một lúc, rồi búng ngón tay. Ông nói: "Chờ tôi một chút, Kiwi". Rồi ông gọi điện cho ai đó. "Phil hả? Tôi đây. Khỏe không? Này, cậu nhớ Kiwi chứ? Tiền đạo năm nhất mà hôm kia cậu vừa xem ấy? Ừ, đúng rồi, chính là người cậu hỏi thăm tớ ấy". Có vẻ như huấn luyện viên Jones đang trao đổi với một người vừa xem Kiwi thi đấu trận trước đó. Kiwi lặng lẽ chờ đợi, trong lòng tự hỏi không biết việc này sẽ ra sao nữa.

Tiêu chí		Tấm quan trọng của tiêu chí	Truông Rio	Truông Amazon
Moi truong tot để phat trien bong đa	Chất lượng đông đội	Cao	+ + + + + (Tuyet, đội vo địch)	+ + + + + (Tuyet, đội trien vong)
	Cơ hội thi đấu nhiều	Cao	+ + (chi co đội hinh chinh)	+ + + + + (Moi nguoi)
	Chất lượng huấn luyện	Vừa	+ + (Huấn luyện vien nối tiếng nhưng it gặp)	+ + + + + (Huấn luyện vien giỏi, gặp thuong xuyên)
		Cao	+ + +	+ + + + +
Moi truong tốt để tiếp thu hai ngôn ngữ/ văn hoa	Hội nhập hoan toan (số học sinh noi tiếng Anh)	Cao	+ + (30 học sinh Mỹ)	+ + + + + (Tất cả học sinh Brazil)
	Chuong trinh đặc biệt cho học sinh nuoc ngoai	Thấp	+ + + + + (Co, tốt)	+ (Không co)
		Cao	+	+ + + +
Chi phi giơi hạn $3.000/ nam		Cao	+ + + ($3.000/ nam - trong khả năng)	+ ($5.000/nam - vượt khả năng)
Nen gần Rio de Janerio		Rất thấp	+ + (Thanh phố lon, lướt van)	+ + (Thanh phố nhỏ, miền nui)

Có học bổng không?

"Ừ, trường trung học Amazon ở Brazil. Ừ, con bé muốn đi ngay. 5.000 đô la một năm. Tuyệt vời, tớ sẽ bảo con bé gọi cho cậu. Cám ơn Phil nhé. Hôm nào đi ăn trưa nhé!"

Sau đó ông cúp máy và quay sang Kiwi cười tươi. Ông thốt lên: "Về soạn đồ đi, Kiwi. Em sẽ đến trường Amazon".

Kiwi không biết nói gì nữa. Cô không biết chắc chuyện gì vừa xảy ra. Huấn luyện viên Jones

nói: “Nghe này, ông ấy là trưởng phòng tiếp thị của hãng Nike. Họ muốn tài trợ cho em. Họ sẽ trả mọi thứ - tiền học phí và chi phí sinh hoạt. Thậm chí họ còn cung cấp dụng cụ cho em – bất cứ thứ gì em cần. Không tệ chứ hả? Em hãy về thưa lại với cha mẹ rồi đến văn phòng gặp ông ấy”.

Kiwi không thể tin nổi. Cô đứng bất động một lúc, nhưng rồi những gì huấn luyện viên vừa nói thấm ngay vào đầu và cô nhảy cẫng lên vui sướng. “Ôi, thật tuyệt vời! Cám ơn thầy nhiều lắm, thầy Jones!”.

Ở SÂN BAY

Một tháng sau, Kiwi đứng ở phi trường John F. Kennedy trên đường đến Brazil. Cô đã chấp nhận đề nghị của Nike tài trợ học phí cho cô. Sau khi chào tạm biệt cha mẹ, hai đứa em sinh đôi, huấn luyện viên Jones và các đồng đội đến tiễn cô, cô xoay người về phía cửa và mở to mắt. “Mình đã từng thấy cảnh này rồi, đúng y hệt!”. Cô nhận ra đây chính là giấc mơ cô đã có vào đêm cô lập danh sách những việc cần làm và quyết định xin lời khuyên của huấn luyện viên Jones. Điều khác biệt duy nhất là cô đang đến trường Amazon chứ không phải là trường Rio.

Kiwi thầm nghĩ: “Mình có thể thay đổi số phận nếu tự mình nỗ lực!”. Cô mỉm cười và bước lên máy bay, lòng tràn đầy hy vọng.

Có lẽ một ngày nào đó chúng ta sẽ gặp cô ở Cúp Bóng đá Thế giới. Hãy chờ xem.

Chủ động thay đổi cuộc sống của bạn bằng cách đánh giá những quyết định

Nghe như Kiwi đang có một quãng đời thú vị phía trước, phải không? Có thể bạn nghĩ rằng cô bé chỉ gặp may, nhưng tất cả những việc này diễn ra chỉ vì cô cân nhắc lại định kiến của chính mình, vì cô đã chủ động hành động và vì cô không chỉ có tài năng chơi bóng mà còn siêng năng luyện tập suốt nhiều năm để phát triển kỹ năng của mình. Tính cách tốt bụng và dễ thương của cô bé cũng khiến mọi người quanh cô sẵn sàng dang tay giúp đỡ. Như Seneca đã nói: “Bạn sẽ có được may mắn khi đã chuẩn bị sẵn sàng mọi thứ và chớp được thời cơ”. Chúng ta có thể rút ra vài bài học từ Kiwi:

Dành ít thời gian hơn để lo lắng về mọi việc và nhiều thời gian hơn để suy nghĩ về những việc cần thực hiện nhằm tiến gần hơn đến mục tiêu và hành động để đạt được mục tiêu đó.

Xin lời khuyên. Bạn không nhất thiết phải tự mình tìm ra mọi thứ. Hãy tìm kiếm thông tin để giúp bạn có được quyết định tốt nhất trong một khoảng thời gian nhất định.

Xem lại quá trình tư duy của chính mình và những kết luận có được. Hãy tự hỏi những câu sau:

Ưu khuyết điểm của từng cái là gì? Mình đã có đầy đủ thông tin chưa? Với tất cả những ưu khuyết điểm ấy, lựa chọn nào hấp dẫn hơn? Những ưu khuyết điểm đó có thật sự là ưu khuyết điểm? Mình có thể làm gì để tăng những ưu điểm và giảm bớt hoặc loại bỏ khuyết điểm?

Những tiêu chí cụ thể nào mình cần phải xem xét? Mình đã đặt đúng tiêu chí chưa? Mình có đánh giá đúng tầm quan trọng của mỗi tiêu chí không?

Sự đánh giá của mình có chính xác không? Dựa vào những thông tin nào mà mình đánh giá như thế? Nó có chính xác và được cập nhật không hay chỉ dựa vào chủ quan? Mình nên làm gì để những lựa chọn này thêm hấp dẫn?

Chúng ta đã học được rất nhiều từ Kiwi, nhưng ngay chính cô bé cũng nên có những đánh giá tốt hơn nữa về các phương án lựa chọn của mình. Trường Amazon rất tốt, nhưng liệu đó có phải là lựa chọn tốt nhất chưa? Có lẽ cô bé nên lướt qua các trường khác ở Brazil, hay những nước khác cũng có thể có những chương trình huấn luyện bóng đá tuyệt vời. Dĩ nhiên, có thể cô chỉ có chừng ấy thời gian để đưa ra quyết định, cũng như tất cả chúng ta đều phải đối mặt với thời hạn cho mỗi công việc. Tuy vậy, điều quan trọng là chúng ta phải không ngừng thử thách tư duy của mình và tìm kiếm những phương án lựa chọn khác mà có thể chúng ta đã xem nhẹ.

Tôi hy vọng câu chuyện của Kiwi đã mang lại cho bạn một số bí quyết để có thể đưa ra những quyết định tốt hơn và cải thiện cuộc sống của mình.

Giải quyết vấn đề rất đơn giản khi bạn biết cách đặt ra một mục tiêu cụ thể, tìm cách đạt được mục tiêu và theo đuổi đến cùng mục tiêu đó. Bạn cũng đừng quên đánh giá quá trình thực hiện và có những thay đổi khi cần thiết.

Nếu bạn biến việc giải quyết vấn đề thành một thói quen, bạn sẽ có thể phát huy tốt nhất tiềm năng của mình và chủ động trong cuộc sống. Bạn không chỉ có khả năng giải quyết vấn đề của mình mà còn giải quyết được cả những vấn đề của trường lớp, của công ty và của cộng

đồng – thậm chí có thể là vấn đề của thế giới nữa.

Lời cảm ơn

Tôi muốn gửi lời cảm ơn đến toàn thể gia đình, bạn bè, những người cố vấn, bạn học, thầy cô, đồng nghiệp ở McKinsey từ khắp nơi trên thế giới, đội ngũ phát hành sách bản gốc tiếng Nhật cũng như phiên bản tiếng Anh ở Mỹ, các họa sĩ minh họa, người đại diện và đội ngũ ở phòng thiết kế Delta về tất cả những gì mọi người đã hỗ trợ, hướng dẫn tôi và biến trải nghiệm này thành những kiến thức quý báu và đặc biệt. Tới đây, không lâu nữa, tôi sẽ đến thăm từng người để trực tiếp nói lời cảm ơn.

Tôi cũng muốn gửi lời cám ơn đặc biệt đến ông Masao Hirano, cựu quản lý của công ty McKinsey ở Tokyo, biên tập viên Courtney Young, họa sĩ vẽ tranh minh họa Allan Sanders và các nhân viên Seita Yui, Takashi Yamashita ở phòng thiết kế Delta. Ông Masao đã hỗ trợ tôi rất nhiều khi tôi bước vào lĩnh vực giáo dục và mang đến cho tôi cơ hội viết cuốn sách này. Anh Courtney đã dành rất nhiều thời gian và công sức để biên tập cho cuốn sách – không có sự hỗ trợ nhiệt tình và hết mình của anh thì cuốn sách này có thể không được xuất bản. Cảm ơn Allan về những hình minh họa hết sức thú vị của anh – chúng thực sự đem lại sức hấp dẫn cho cuốn sách. Cảm ơn sự hỗ trợ của Seita và Takashi dành cho phòng thiết kế Delta. Các bạn đã khiến công việc này trở nên hết sức vui vẻ, nồng ấm và thú vị.